

UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA

Relatório de Estágio realizado no Académico de Viseu
Futebol Clube – Futebol SAD

Relatório Final de Estágio elaborado com vista à obtenção do Grau de Mestre em
Gestão do Desporto

Orientador: Prof.º Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço

Júri:

Presidente:

Doutor Vitor Manuel dos Santos Silva Ferreira, professor associado da Faculdade de
Motricidade Humana da Universidade de Lisboa

Vogais:

Doutor Carlos Jorge Pinheiro Colaço, professor associado com agregação da Faculdade
de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa

Doutor Jorge Manuel Castanheira Infante, professor auxiliar da Faculdade de
Motricidade Humana da Universidade de Lisboa

Gonçalo Sucena Gomes

2018

Resumo

O presente relatório contempla uma descrição e reflexão do que foi feito ao longo de cerca de quatro meses de estágio profissionalizante no Académico de Viseu Futebol Clube – Futebol SAD. Mais aborda, o aparecimento das sociedades desportivas no desporto profissional e as implicações que estas vieram trazer ao mundo do desporto.

O futebol profissional, hoje em dia, dado o seu mediatismo, envolve elevadíssimos recursos financeiros respeitantes aos mais diversos fins. As sociedades desportivas, criadas em Portugal, pelo Decreto-Lei 10/2013, com diversas alterações, veio impor aos clubes que participam em competições desportivas profissionais a obrigatoriedade de se constituírem em sociedades desportivas (anónimas ou por quotas) consoante o capital social.

O Académico de Viseu Futebol Clube, com a subida da sua equipa sénior de futebol, em 2013, ao campeonato profissional da Segunda Liga, viu-se obrigado a constituir a sua sociedade desportiva nos termos do referido Decreto-Lei. É este o contexto de inserção em que decorreu este estágio profissionalizante.

Durante este período, foi possível contactar e conhecer a estrutura e a dinâmica do clube. Foi procurado, dentro do possível, aperfeiçoar e inovar procedimentos de forma a melhorar e preparar o clube para um futuro mais competitivo. As tarefas elaboradas foram em total cooperação com os restantes membros da SAD, que contribuíram para o desenvolvimento desportivo e para a modernização do clube.

Palavras-Chave: Gestão do Desporto; Organizações Desportivas; Clubes Desportivos; Futebol Profissional; Sociedades Desportivas; Eventos Desportivos; Académico de Viseu Futebol Clube – Futebol SAD; Sócios; SAD; SDUQ.

Abstract

This report comprises a description and a consequent reflection on my internship work developed in Académico de Viseu Futebol Clube – Futebol SAD during four months. Furthermore, it approaches the surging of the commercial societies in the professional sports and the implications of the former in the world of sport.

Nowadays, professional sport's involves significant financial resources applied to various purposes, given its media exposure. Commercial societies in sport, created, in Portugal, by “Decreto-Lei 10/2013”, with several amendments, imposed the obligation on clubs, which participate in professional sports competitions, to constitute a commercial society according to its share capital.

With its ascension to the professional 2nd League in 2013, Académico Viseu Futebol Clube had to constitute itself as a commercial society according to the decree law. Is this the context of this internship.

During this time, it was possible to get familiarized with the club's structure and dynamics. I tried to refine and innovate procedures in order to improve the Académico's capabilities to a more challenging future. The tasks were carried out in total cooperation with the members of the SAD and contributed to the sports developments and the club's modernization.

Keywords: Sport Management; Sport Organizations; Sport Clubs; Professional Football; Commercial Societies in Sport; Sport Events; Académico de Viseu Futebol Clube – Futebol SAD; Memberships; SAD; SDUQ.

Índice

Resumo	I
Abstract	II
Índice de Tabelas	V
Índice de Figuras.....	VI
Índice de Gráficos	VII
Lista de Abreviaturas e Siglas	VIII
1. Introdução.....	9
1.1 Caraterização geral do estágio.....	10
1.2 Objetivos do estágio.....	11
1.3 Descrição da estrutura do relatório de estágio.....	12
1.4 Finalidade e processo de realização do relatório	12
2. Enquadramento da prática profissional	13
2.1 Organizações Desportivas.....	13
2.1.1 Organizações desportivas privadas sem fins lucrativos	15
2.1.2 Clubes desportivos	16
2.2 Sociedades desportivas no desporto profissional	17
2.2.1 Funcionamento das sociedades desportivas: SAD vs. SDUQ	19
2.2.2 Sociedades desportivas no estrangeiro	22
2.2.3 Financiamento das sociedades desportivas.....	23
3. Realização da prática profissional	26
3.1 História do Académico de Viseu Futebol Clube.....	26
3.2 Caraterísticas da Organização	27
3.3 Académico de Viseu Futebol Clube - SAD	28
3.4 Instalações	30

3.4.1 Estádio do Fontelo.....	30
4. Atividades Realizadas	31
4.1 Criação de base de dados	31
4.2 Dia de “jogo”	36
4.3 Reformulação do <i>website</i> oficial	40
4.4 Planeamento do torneio Viseu Cup 2018.....	41
4.5 Certificação de Entidade Formadora	42
5. Conclusão e perspetivas para o futuro	46
6. Referências Bibliográficas.....	49
7. Anexos.....	54

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Órgãos Sociais do AVFC.....	27
----------------------------------------	----

Índice de Figuras

Figura 1 – Organograma da SAD do AVFC.....	29
Figura 2 – Estrutura Funcional do Conselho de Administração do AVFC-SAD.....	29

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Distribuição de SAD's e SDUQ's nos campeonatos profissionais portugueses em 2017/18.....	20
Gráfico 2 – Distribuição etário dos sócios do AVFC.....	34
Gráfico 3 – Localização dos sócios do AVFC: País.....	35
Gráfico 4 – Localização dos sócios do AVFC: Distrito.....	35

Lista de Abreviaturas e Siglas

€ - Euros

Académica de Coimbra – Associação Académica de Coimbra - Organismo Autónomo de Futebol

AVFC – Académico de Viseu Futebol Clube

AVFC - SAD – Académico de Viseu Futebol Clube - Futebol SAD

Belenenses – Clube de Futebol “Os Belenenses”

CAF – Clube Académico de Futebol

CD – Clube Desportivo

FC – Futebol Clube

FMH – Faculdade de Motricidade Humana

FPF – Federação Portuguesa de Futebol

GD – Grupo Desportivo

LBAFD – Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto

Real Madrid - Real Madrid Club de Fútbol

SAD – Sociedade Anónima Desportiva

SC – Sport Clube

SDUQ – Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas

SL Benfica – Sport Lisboa e Benfica

Sporting CP – Sporting Clube de Portugal

UD – União Desportiva

UEFA – Union of European Football Associations

USA – United States of America

1. Introdução

Este relatório é referente ao estágio curricular que se efetua no 2º semestre do 2º ano do Mestrado em Gestão do Desporto da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa.

Mestrado este que contribui para a formação de quadros essenciais ao desenvolvimento do desporto nos seus alunos, os quais realizam o seu estágio profissionalizante nos mais variados organismos. Desde autarquias, clubes e federações desportivas, a empresas privadas de serviços direta ou indiretamente relacionados com o fenómeno desportivo, assim como organizações especificamente vocacionadas para a promoção de eventos desportivos.

Neste caso particular, o estágio foi realizado no Académico de Viseu Futebol Clube – Futebol SAD, mais precisamente no Departamento Administrativo e Financeiro e Departamento de Relações Institucionais desta SAD. Tendo como orientadores, o Professor Doutor Carlos Colaço, professor associado com agregação da FMH, e o Dr.º António de Almeida Gomes, Administrador Geral do AVFC – SAD.

A 15 de janeiro de 2018, data de início do estágio curricular, o AVFC, ocupava a 2ª posição da LigaPro à 20ª jornada, a seis pontos do 1º classificado, o FC Porto B, e com os mesmos pontos que o 3º e 4º classificados, o Leixões SC e a Académica de Coimbra, respetivamente. Antes, tinha ocupado sempre os lugares cimeiros da LigaPro, tendo permanecido no 1º lugar nove jornadas consecutivas – desde a 9ª até à 17ª jornada.

O principal objetivo e único foco da Administração da SAD é o de colocar o AVFC na Primeira Liga de Futebol Portuguesa, para o levar de volta à ribalta dos grandes palcos do futebol nacional, sendo este um clube muito acarinhado no passado e no presente pela cidade, chegando a estar, na década de 80, por quatro vezes na Primeira Divisão de Futebol Portuguesa, com o conhecido Estádio Municipal do Fontelo a ser palco de grandes jogos e de grandes assistências, chegando a ser, segundo o programa televisivo “Reportv – Renascimento” (2010), o 4º clube de Portugal com melhor média de adeptos no estádio, apenas superada pelos três grandes de Portugal (SL Benfica; FC Porto; Sporting CP). Fato que faz orgulhar as gentes e a cidade de Viseu.

Porém, o AVFC-SAD carece de estrutura e meios para ser um clube ao nível dos de Primeira Liga. Durante o período de estágio, vamos procurar principalmente, desenvolver soluções que possam tornar o AVFC-SAD numa organização mais evoluída e preparada para enfrentar os grandes clubes do futebol nacional. Isto através de recolha e tratamento de informação, analisando o que está a ser feito nesses clubes desportivos e comparando com o AVFC; otimização de processos, procurando torná-los mais simples e rápidos; e melhoria dos meios de comunicação, em especial do *website* oficial do clube. Isto para além de ajudar em tarefas no dia-a-dia do clube.

1.1 Caraterização geral do estágio

A realização deste estágio deveu-se à curiosidade em experienciar e vivenciar, o desafio que é estar dentro do mundo do futebol profissional. E, para isso, que melhor de que estar no departamento administrativo de um clube de futebol, de modo a presenciar “*in-loco*” e ajudar nos problemas que um gestor precisa de resolver tendo em vista a melhor gestão para o clube.

Cruz (2017), revela que a maioria dos gestores de sucesso na gestão do desporto, possui no seu perfil, para além de outros atributos, experiência na prática de alguma modalidade desportiva e amor por aquilo que fazem.

Esta escolha (futebol) deveu-se ao fato de ser uma área que pessoalmente muito aprecio; e, por ter sido, durante muitos anos, atleta federado nesse desporto. Para além disso, possui determinadas caraterísticas que me atraíram, entre as quais: a sua grandeza e capacidade de mover grande número de recursos humanos e financeiros; ser capaz de juntar pessoas heterogéneas e fortalecer laços sociais; por cada vez mais ser um assunto muito falado e debatido pelos media e pela sociedade, tendo em Portugal e no mundo, uma exposição mediática muito superior a qualquer outro desporto; e por último, ter a função pedagógica de transmissão de valores.

Já em relação à escolha da instituição do AVFC – SAD deveu-se ao fato de ser um clube de grande dimensão e história no futebol português, enquanto antigo CAF, o qual prontamente nos recebeu de braços abertos, por intermédio do Dr.º António

Gomes. Apesar da sua localização não ser propriamente perto da instituição de ensino da FMH, localiza-se a cerca de 30 Km da terra onde nasci e reside a minha família, que é São Pedro do Sul. Desta forma reuniram-se todos os requisitos para o início do estágio curricular no Académico de Viseu Futebol Clube – SAD.

1.2 Objetivos do estágio

O mestrado em gestão do desporto tem como objetivo formar especialistas que tenham uma visão interdisciplinar e sistémica dos problemas relativos ao desenvolvimento do desporto. Com um adequado conhecimento no domínio dos artefactos relativos às diferentes modalidades e especialidades desportivas e, principalmente, ao nível das atividades de gestão.

Os objetivos para a realização deste estágio foram previamente definidos e apresentados. Entre os quais constavam:

1. Ter contacto com a estrutura de um clube de futebol profissional e conhecer a sua dinâmica;
2. Participar, dentro do possível, na conceção, planeamento e execução de projetos e eventos desportivos;
3. Conhecer, com o orientador externo, os processos de gestão e organização da SAD do clube;
4. Contacto e troca de experiências com outros profissionais ligados à administração e gestão de uma SAD, com o intuito de obter novos conhecimentos;
5. Depreender o que envolve a organização de um jogo de futebol profissional;
6. Melhorar e inovar processos executados no AVFC-SAD.

1.3 Descrição da estrutura do relatório de estágio

O presente relatório de estágio está organizado em quatro capítulos/pontos essenciais:

- Capítulo I – Enquadramento da prática profissional, onde é explicado o contexto onde se insere esta organização e que modelo de gestão fica sujeita e o porquê disso, fazendo uma comparação com outras organizações do mesmo género.

- Capítulo II – Realização da prática profissional, em que é relatada a história, as características e o modo como está organizada a estrutura do AVFC e respetiva SAD, de modo a explicar um pouco mais sobre o enquadramento desta organização na sociedade.

- Capítulo III – Atividades realizadas, onde estão descritas as atividades, tarefas e ações realizadas, assim como as dificuldades na sua resolução.

- Capítulo IV – Conclusão e perspetivas para o futuro, no qual são feitas as principais linhas de conclusão, análise do efeito e das consequências da intervenção realizada e, por último, sugestão de algumas ideias que poderão melhorar o funcionamento desta organização.

1.4 Finalidade e processo de realização do relatório

A finalidade deste estágio é a possibilidade de aplicação dos conhecimentos e das técnicas no domínio do desporto e da sua gestão, adquiridas sobretudo, durante o curso de mestrado que o antecedeu. De modo a que, em situações reais, se possa aperfeiçoar o nosso nível de conhecimento bem como melhorar o nosso padrão de desempenho.

O relatório de estágio tem por propósito demonstrar e representar todo o trabalho realizado durante a disciplina de estágio assim como enquadrar as práticas realizadas nesse local, indo caracterizando a entidade ao longo do relatório. Assim, durante a realização do mesmo, foi necessário a recolha de toda a informação adquirida ao longo

destes meses bem como desmistificar qual a pertinente que realmente convém reter após esta experiência.

Por muita das formas que possa escrever este relatório optou-se, primeiramente, por fazer um enquadramento acerca do contexto institucional e legal, assim como de natureza funcional da organização. Foram estudadas outras instituições do mesmo tipo tanto a nível nacional como europeu como mundial, de forma a abranger o máximo possível o contexto onde este clube está inserido. De seguida foi feita uma breve análise sobre a história e características do AVFC, suas instalações e SAD. Posteriormente foram abordadas e explicadas as atividades realizadas de maior relevância na SAD do clube, assim como as dificuldades e problemas que surgiram durante a sua realização e estratégias para a sua ultrapassagem. No fim são referidas as principais linhas de conclusão obtidas e aspetos que poderão ser melhorados.

2. Enquadramento da prática profissional

2.1 Organizações Desportivas

Segundo o ponto 1 do artigo 46º da Constituição da República Portuguesa, “os cidadãos têm o direito de, livremente e sem dependência de qualquer autorização, constituir associações”, contudo, estas não podem “promover a violência e os respectivos fins não sejam contrários à lei penal”.

De acordo com Roche (2002), as organizações desportivas são entidades com origem associativa que se juntaram em organizações de carácter público ou privado (sociedades comerciais), convertendo o desporto num objeto de consumo.

Pires (2007) entende organização desportiva como um conjunto de princípios que governam a atividade de um “clube ou qualquer outro organismo desportivo”. A vida das organizações deve ser gerida através duma gestão parcimoniosa e inteligente dos equilíbrios e desequilíbrios, que têm a ver com os processos de tomada de decisão

conducentes à afetação de recursos, que são escassos, tendo em atenção um desenvolvimento sustentado.

É importante ter em conta que existem características únicas das organizações desportivas que as diferenciam das demais organizações “não-desportivas”. Hoye, Smith, Nicholson e Stewart (2015), enumeram um conjunto de características que as tornam únicas, entre as quais está: a competitividade, pois as organizações desportivas que são rivais entre si, necessitam umas das outras para promoverem a competição a longo prazo; receitas que são limitadas à duração da época desportiva (p.e. bilheteira); a fidelidade aos produtos e às marcas associados ao clube, sendo pouco provável que os consumidores (adeptos) as troquem devido a um ou outro resultado menos favorável; o modo como avaliam o desempenho, pois nestas organizações os resultados desportivos podem prevalecer sobre os resultados financeiros.

Quando falamos de organizações desportivas, é fundamental saber a sua natureza. Essa natureza definirá se a mesma tem um objetivo e um caráter mais social ou se o lucro é o seu principal objetivo. Assim, as organizações desportivas foram classificadas da seguinte forma:

Para Roche (2002) as organizações desportivas dividem-se em quatro grupos que são os seguintes:

- Organizações desportivas públicas;
- Organizações desportivas privadas sem fins lucrativos;
- Empresas de serviços desportivos;
- Sociedades Anónimas Desportivas.

Já para Hoye, Smith, Nicholson e Stewart (2015), a indústria do desporto é constituída por três distintos setores. O primeiro é o setor público ou do Estado, o segundo é o setor não lucrativo ou voluntário e o terceiro setor é o profissional ou comercial, composto pelas equipas participantes em ligas profissionais e organizações envolventes. Estes três setores não operam em isolamento, havendo em alguns casos uma sobreposição entre os mesmos.

As organizações, por sua vez, são classificadas em três tipos segundo os mesmos autores:

- Organizações governamentais/públicas;
- Organizações desportivas não lucrativas;
- Organizações desportivas profissionais.

Neste caso particular, o AVFC está inserido nos grupos organizações desportivas privadas sem fins lucrativos e organizações desportivas não lucrativas. Quando a sua equipa de futebol sénior subiu para a Segunda Liga Portuguesa de futebol profissional, foi criado o AVFC-SAD, que está inserido nos grupos Sociedades Anónimas Desportivas e organizações desportivas profissionais.

2.1.1 Organizações desportivas privadas sem fins lucrativos

Segundo Fernandes e Castro (2005), uma associação sem fins lucrativos desenvolve a sua atividade sem que o fim último seja o lucro. No entanto, existem várias formas para desenvolver as atividades estatutariamente definidas. Uma adequada gestão orçamental é fundamental para garantir o desejado equilíbrio financeiro da associação.

De acordo com Hoye, Smith, Nicholson e Stewart (2015) o setor não lucrativo do desporto é constituído por clubes comunitários, associações desportivas nacionais e organizações desportivas internacionais, as quais são responsáveis por: fornecer competições e oportunidades participativas; regular e gerir códigos desportivos; e organizar eventos de desporto.

Já Roche (2002) considera que as organizações desportivas privadas sem fins lucrativos são a origem e a base do desporto na maioria dos países da Europa. Todas estas associações caracterizam-se por colocarem em primeiro lugar a prática de atividade física e desportiva como promotora social e da saúde dos praticantes. Várias destas organizações trabalham com voluntários. São exemplos de organizações que pertencem a este grupo os clubes, federações e associações desportivas, sociedades civis ou associações de voluntariado desportivo.

O AVFC é um clube desportivo onde o trabalho voluntário é fundamental para a sua existência. Toda a sua direção e administração trabalham voluntariamente e em *part-time*. Exceção feita para o secretário administrativo da SAD.

2.1.2 Clubes desportivos

Segundo a LBAFD de 16 de janeiro de 2007, no artigo 26º ponto 1, “são clubes desportivos as pessoas colectivas de direito privado, constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos, que tenham como escopo o fomento e a prática directa de modalidades desportivas.”

Para Roche (2002) os clubes desportivos são “ pessoas físicas que se associam para criar uma entidade com personalização jurídica própria, cuja finalidade é a prática ou a promoção de atividade física”. Os objetivos comuns dos clubes desportivos, segundo este autor, baseiam-se em: desenvolvimento e promoção de uma ou mais modalidades; a prática das mesmas; e participação em competições.

No mesmo artigo da LBAFD no seu ponto 2 diz: “Os clubes desportivos participantes nas competições profissionais ficam sujeitos ao regime especial de gestão, definido na lei, salvo se adoptarem a forma de sociedade desportiva com fins lucrativos.”

Esse regime especial de gestão consistia, essencialmente, num conjunto de regras mínimas que pretendiam assegurar a indispensável transparência e rigor na gestão do clube, e que era suposto ter efeitos penalizantes para os respetivos dirigentes. Contudo, a prática viria a desmentir essa intenção e a evidenciar uma desigualdade relativamente a entidades desportivas que haviam assumido uma forma de sociedade com fins lucrativos.

Os interesses, designadamente de natureza económica, que na atualidade gravitam em torno do desporto de alto rendimento, levam à criação de novas formas jurídicas para atenuar a apontada desigualdade, colocando todos os participantes dessas competições no mesmo patamar, com obrigações e deveres análogos.

Procedeu-se então à reformulação do regime jurídico, com a publicação no Diário da República do Decreto-Lei nº 10/2013 de 25 de janeiro sobre as sociedades desportivas, que segundo o ponto 1 do artigo 1º “estabelece o regime jurídico das sociedades desportivas a que ficam sujeitos os clubes desportivos que pretendem participar em competições desportivas profissionais”.

Assim, em Portugal, os clubes que participem em competições desportivas profissionais (Primeira e Segunda Ligas de Futebol) são obrigados a assumirem uma forma jurídica societária, extinguindo-se o chamado regime especial de gestão.

Desta forma, para participar na Segunda Liga Portuguesa de Futebol, o AVFC teve que se organizar segundo a forma jurídica societária que a lei nacional impõe para os clubes profissionais.

2.2 Sociedades desportivas no desporto profissional

De acordo com a Association of European Professional Football Leagues (2018), cuja missão é reforçar e proteger o equilíbrio competitivo das competições de futebol profissional europeu, existem 907 clubes profissionais de futebol de 48 campeonatos de 25 países europeus diferentes. Ainda existindo, na Europa, 32 ligas profissionais de futebol. Em Portugal, e segundo o Decreto-Lei nº 10/2013 artigo 30º, são competições desportivas profissionais “as competições organizadas pela Liga Portuguesa de Futebol”, as quais são a Liga NOS, a Ledman LigaPro e a Taça CTT.

Hoye, Smith, Nicholson e Stewart (2015) dizem que o desporto de alta competição é o que tem maior visibilidade e respetivamente o que gera maiores lucros e interesses. Para estes autores, quando falamos de desporto a nível profissional, o resultado financeiro é, muitas vezes, mais importante do que o resultado desportivo. Real Madrid, Manchester City FC ou Futebol Clube Barcelona são alguns exemplos.

Para Solar (2009), a profissionalização desportiva atingiu patamares tão altos e exigentes, que os clubes desportivos tradicionais foram forçados a adaptarem-se e a melhorarem as suas estruturas e a sua organização. Foi através destes que surgiram as sociedades desportivas e os clubes em regime especial de gestão.

No Decreto-Lei nº 10/2013 de 25 de janeiro, o artigo 2º ponto 1 diz que: “Entende-se por sociedade desportiva a pessoa coletiva de direito privado, constituída sob a forma de sociedade anónima ou de sociedade unipessoal por quotas cujo objeto consista na participação numa ou mais modalidades, em competições desportivas, na promoção e organização de espetáculos desportivos e no fomento ou desenvolvimento de atividades relacionadas com a prática desportiva da modalidade ou modalidades que estas sociedades têm por objeto”.

A utilização de uma figura societária para desenvolver economicamente uma realidade desportiva ao contrário de uma figura associativa, tem como vantagens um maior controlo da gestão, maior transparência na fiscalização e captação de mais investimento por parte de acionistas externos ao clube.

Ainda Decreto-Lei nº 10/2013, no artigo 3º diz que as sociedades desportivas podem ser constituídas:

- “a) De raiz;
- b) Por transformação de um clube desportivo;
- c) Pela personalização jurídica de uma equipa que participe ou pretenda participar, em competições desportivas”.

Ora nos últimos dois casos, segundo o ponto 1 do artigo 21º deste Decreto-Lei, a sociedade desportiva “representa ou sucede ao clube que lhe deu origem”.

O AVFC-SAD foi constituído segundo a alínea c) acima referida, sendo que inicialmente foi constituída SDUQ (2013), tendo apenas em maio de 2017 adotado a forma societária de SAD.

No mesmo Decreto-Lei, o artigo 4º ponto 1 diz: “Uma sociedade desportiva pode transformar-se numa sociedade desportiva de tipo societário diferente”.

2.2.1 Funcionamento das sociedades desportivas: SAD vs. SDUQ

O Decreto-Lei nº 10/2013 de 25 de janeiro entrou em vigor no dia 1 de julho de 2013, o qual regula o funcionamento das sociedades desportivas que pretendam participar em competições profissionais em Portugal, tendo tido início na época desportiva de 2013/2014.

Estas sociedades continuam a ser subsidiariamente regidas pelas regras gerais aplicáveis às sociedades comerciais (anónimas e também por quotas), conservando naturais especificidades decorrentes das especiais exigências da atividade desportiva que constitui o seu objeto.

Tal como foi dito anteriormente, em Portugal as sociedades desportivas podem ser representadas como SAD's ou SDUQ's. Como é de esperar, ambas possuem diferenças no seu modo de funcionamento.

Uma das maiores diferenças reside na escolha da melhor opção para facilitar o investimento por parte de terceiros e a troca de participações sociais. Assim sendo, a SAD continua a configurar a melhor opção para investimentos de terceiros, dado que o clube somente terá que ter um mínimo de 10% do capital social (Decreto-Lei nº 10/2013 artigo 23º ponto 1), podendo o restante montante estar disperso em inúmeros acionistas, incluindo entidades estatais como as Regiões Autónomas e Municípios ou Associações de Municípios, que, segundo o artigo 20º do Decreto-Lei nº 10/2013, podem deter uma participação de até 50% do capital social da SAD sediada na sua área de jurisdição. Por outro lado, numa SDUQ, apenas o clube pode ser o único sócio e acionista desta mesma sociedade desportiva (Decreto-Lei nº 10/2013 artigo 11º ponto 1), preservando assim a sua identidade institucional.

A outra grande diferença encontra-se no capital social mínimo requerido que cada uma delas terá que ter para poder participar nas competições profissionais de futebol portuguesas, encontrando-se previsto, segundo o Decreto-Lei nº 10/2013 artigo 7º ponto alíneas a) e b) do ponto 1, o montante mínimo de € 1 milhão (SAD) e de € 250 mil (SDUQ) para a participação na Primeira Liga de Futebol e € 200 mil (SAD) ou 50 mil (SDUQ) para a Segunda Liga de Futebol.

Deste modo, os maiores defensores das SDUQ's têm frequentemente defendido que este tipo de sociedade comercial é a única forma dos clubes preservarem a sua identidade e integridade institucional, uma vez que a titularidade do capital social pertence em exclusivo ao clube fundador. Por outro lado também referem que esta forma jurídica permite aos clubes ajustar o seu modelo de organização e gestão à realidade económico-financeira do país, prevenindo assim eventuais excessos desportivos e financeiros dos dirigentes.

Do outro lado da moeda, surgem argumentos igualmente válidos dos defensores das SAD's que salientam a mais-valia desta forma jurídica como instrumento de organização de toda a estrutura do clube, com elevada capacidade de integração e agregação, própria de empresas ambiciosas. Isto para além de ser melhor opção, caso os clubes pretendam facilitar a entrada de novos investidores. Assim, para estes, as SAD's são vistas como um atalho para aproximar os “pequenos clubes” dos “grandes”, enquanto que as SDUQ's são classificadas como formas pouco profissionais e associadas a entidades sem grandes objetivos.

A distribuição competitiva das SAD's e SDUQ's nos campeonatos desportivos profissionais portugueses na época 2017/18 apresenta um perfil heterogéneo. Mais homogéneo é sem dúvida a distribuição geográfica das SDUQ's, que se encontram quase em exclusivo na zona norte e centro de Portugal Continental.

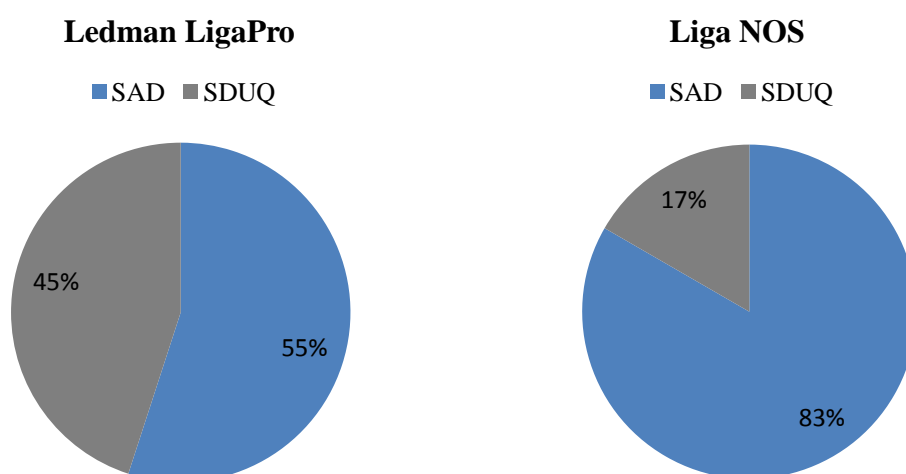


Gráfico 1 – Distribuição de SAD's e SDUQ's nos campeonatos profissionais portugueses em 2017/18

Tal como ilustrado no gráfico 1, na Liga NOS cerca de 83% dos clubes são geridos através de SAD's, isto significa que de um total de 18 formações participantes nesta liga, somente Rio Ave FC, CD Tondela e FC Paços de Ferreira detêm o controlo exclusivo do clube por via de uma SDUQ. Já na Ledman LigaPro existe um maior equilíbrio, no conjunto das 20 equipas que disputam o segundo escalão, 11 delas são atualmente geridas por SAD's, onde se incluem 5 equipas B's. Os restantes clubes: FC Famalicão, Académica de Coimbra, FC Penafiel, FC Arouca, SC Covilhã, Gil Vicente FC, UD Oliveirense, Real SC e Varzim SC são regidos por SDUQ's para o seu futebol profissional.

Através da recolha de dados das últimas três épocas desportivas (2014/15, 2015/16 e 2016/17), podemos constatar que das equipas “extra-grandes”, que em Portugal são o SL Benfica, FC Porto e Sporting CP, e que ficaram melhor classificadas (seis primeiras posições) na Liga NOS, quase 78% delas era gerida por intermédio de uma SAD, cabendo a honra das SDUQ's apenas ao FC Arouca e ao Rio Ave FC. Relativamente às equipas despromovidas ao segundo escalão do futebol português, dois terços dos lugares foram ocupados por clubes sob a alçada de SDUQ's, sendo que as únicas SAD's relegadas à Ledman LigaPro pertencem ao CD Nacional e ao Clube de Futebol União. Mais de 80% das vagas da Ledman LigaPro que deram acesso ao principal escalão foram ocupadas por clubes geridos por SAD's, enaltecendo assim a única subida de uma SDUQ protagonizada pelo CD Tondela. Já nas despromoções para o terceiro escalão do futebol nacional, a maioria das equipas eram SAD's, cerca de 70%, sendo que apenas três delas (30%) eram SDUQ's: CD Trofense, CD Mafra e UD Oliveirense. Não foi tido em conta o Clube Oriental de Lisboa pois a meio da época em que foi despromovido, trocou de SDUQ para SAD.

Haverá uma fórmula de sucesso? Ao longo dos últimos anos, têm surgido diversos bons e maus exemplos de cada tipo de sociedade. Os casos mais flagrantes do insucesso das SAD's, em Portugal, reportam-nos para os históricos SC Beira-Mar, enganado por um “messias” iraniano, e SC Olhanense, engolido pela ambição de um grupo italiano de “benfeitores”. Por outro lado, o crescimento sustentado de várias SAD's funciona como uma boa demonstração da gestão desportiva e financeira das mesmas. Já a honra desportiva das SDUQ's fica salvaguardada pela consolidação e

progresso que emblemas como o Rio Ave FC e CD Tondela têm conseguido ao longo das últimas temporadas no principal escalão português.

Concluindo, existe uma maior tendência para as equipas administradas por SAD's alcançarem o sucesso desportivo. Praticamente todas as equipas da Primeira Liga Portuguesa de Futebol já o são e ao que parece o futuro para lá caminha. Porém não existe fórmula de sucesso. As SAD's têm o risco, quando mal geridas, de entrar em falência, e para que tal aconteça basta haver um investimento menos bem conseguido. As SDUQ's, por seu lado, quando bem geridas também proporcionam vários casos de sucesso desportivo. Qual destes dois modelos societários e em que circunstâncias são melhores, é um tema gerador de debates e discussões, para Roche (2002), o sucesso das sociedades desportivas está na criação de um bom planeamento estratégico e desportivo nos clubes. Portanto, e por último, seja SAD ou SDUQ, estamos convictos que o que leva os clubes ao sucesso é uma boa gestão, um bom planeamento e uma boa organização.

2.2.2 Sociedades desportivas no estrangeiro

Segundo Cunha et al. (2011), a maioria dos ordenamentos jurídicos dos clubes participantes nas Ligas Europeias mais relevantes, também tiveram que adotar o sistema de sociedade comercial desportiva, imposto quer por via legislativa quer pelas próprias Ligas. Assim, apenas foram encontrados três clubes que não se transformaram nesta forma societária empresarial, continuando a ser classificadas como organizações desportivas sem fins lucrativos. São eles Real Madrid, Athletic Club e FC Barcelona, todos eles participantes na Primeira Liga Espanhola de Futebol.

Isto aconteceu porque em Espanha foi inserida, na Ley 10/1990 del Deporte, a disposição adicional 7ª, que permitiu aos clubes que em 1990 apresentassem um saldo patrimonial positivo desde a temporada 1985/86, não fossem obrigados a adotar o formato de SAD. Como os três clubes acima referidos, na altura em que esta lei entrou em vigor apresentavam resultados patrimoniais positivos desde há cinco anos, não se tinham que constituir em SAD's, sendo apenas opcional. Ora os associados destes clubes optaram por não mudar a forma jurídica e comercial dos mesmos.

Isto trouxe alguns benefícios para estas três equipas, entre os quais a poupança de 5% no pagamento do imposto sobre as sociedades. Enquanto as SAD's pagam 30%, estes quatro clubes pagam 25% (Cunha et al., 2011). Dado que os montantes movimentados no mundo do futebol, que hoje em dia são elevadíssimos, estes 5% são bastante consideráveis, levando a uma vantagem competitiva e consequente luta desigual em relação aos restantes clubes. Por esse fato, este é um tema que gera muita discussão em Espanha e no resto do mundo.

No Brasil, os clubes ainda não adotaram este tipo de sociedade desportiva. Capelo (2017) dá conta que em 1998, Pelé, na altura Ministro do Desporto do Brasil, tentou implementar, através da “Lei Pelé”, a transformação dos clubes em sociedades comerciais. Nessa mesma lei, os clubes desportivos vir-se-iam obrigados a passar de associação sem fins lucrativos para sociedade anónima. Porém essa lei nunca entrou em vigor, e apesar deste assunto voltar a ser um tema de discussão no Brasil, os clubes profissionais de futebol continuam a reger-se pelas leis e estatutos de organizações desportivas sem fins lucrativos.

No extremo oposto, temos os Estados Unidos da América, que possui um sistema de ligas fechadas em que o principal objetivo é a maximização do lucro. Neste modelo, “para um clube ingressar numa liga profissional é necessário adquirir um *franchising*” (Barros, Ibrahímo e Szymanski 2002), sendo “os donos dos clubes das ligas norte-americanas homens de negócios ou organizações comerciais” (Szymanski 2012). Neste tipo de ligas não existem subidas nem descidas de divisão, as equipas são sempre as mesmas, os donos/acionistas é que vão mudando.

2.2.3 Financiamento das sociedades desportivas

Para além do investimento de acionistas nas SAD's, existem outras formas de financiamento dos clubes profissionais de futebol, as quais são a fonte de receita das SDUQ's.

Conforme Andreff (2006), atualmente os clubes de futebol profissional europeu financiam-se através das seguintes fontes:

- Venda de direitos televisivos, de rádios e Internet;
- Patrocínios de empresas e *merchandising*;
- Bilhética.

Para o mesmo autor, existem ainda outras formas de financiamento dos clubes, assim como empréstimos bancários, entrada nos mercados bolsistas com a emissão de ações e obrigações (no caso das SAD's), participação e vitórias em competições europeias da UEFA e venda do passe de jogadores.

Segundo a UEFA (2017), as receitas dos clubes profissionais europeus triplicaram no último século, passando de € 6 bilhões no ano de 2000, para € 18,5 bilhões em 2016. A principal fonte de financiamentos destes clubes, excluindo a venda de jogadores, em 2016 foi:

- Direitos televisivos – 34%
- Patrocínios e comércio – 34%
- UEFA – 9%
- Bilheteira – 15%
- Outros – 8%

Já na Primeira Liga Portuguesa foi a seguinte:

- Direitos televisivos – 33%
- Patrocínios e comércio – 24%
- UEFA – 18%
- Bilheteira – 14%
- Outros – 11%

Contudo, e apesar de todas estas fontes de receita, de acordo com Hamil e Walters (2010) citado em Figueiredo (2016), os clubes europeus vêm aumentando a sua dívida, o que é fundamental para se manterem competitivos, pois, caso contrário, ficam sujeitos a uma dupla penalização: financeira e desportiva.

Grande parte da receita dos clubes participantes nas principais ligas europeias é gasta em transferências de jogadores. Segundo a UEFA (2017), no Verão de 2017, foram gastos cerca de € 5.6 bilhões, que equivaleu a 28% da receita total dos clubes

profissionais europeus. De referir que 80% desse valor foi gasto nas top 5 ligas europeias (França, Alemanha, Inglaterra, Espanha e Itália). No mesmo relatório está expresso que os gastos operacionais dos clubes europeus têm vindo a crescer ao mesmo ritmo que as receitas.

Para a UEFA (2017), além dos gastos em transferências e em salários, os clubes europeus gastam nas seguintes parcelas:

- Custos comerciais, patrocínios e vendas – 32%
- Gastos em ativos, propriedades e instalações – 22%
- Gastos em dia de jogo – 19%
- Gastos extra-futebol – 6%
- Outros gastos – 21%

De acordo com a conta anual da época desportiva 2016/17 e os orçamentos anuais para 2017/18 e 2018/19 do AVFC-SAD, tanto os rendimentos assim como os gastos operacionais, têm vindo a aumentar ao longo destas 3 épocas, em conformidade com o que foi dito no estudo da UEFA (2017). Já o resultado líquido foi negativo na época 2016/17, tendo sido ligeiramente positivo nos orçamentos para as épocas de 2017/18 e 2018/19.

Relativamente à fonte de receita do AVFC-SAD, no orçamento para 2017/18, excluindo a venda de jogadores, é a seguinte:

- Direitos televisivos – 38%
- Patrocínios e comércio – 30%
- UEFA – 3%
- Bilheteira – 7%
- Outros – 22% (18% são referente a subsídios e donativos de Associações, Federações e Liga)

3. Realização da prática profissional

3.1 História do Académico de Viseu Futebol Clube

O AVFC surgiu como prolongamento do Clube Académico de Futebol, que foi declarado como insolvente pelos agentes tributários no ano de 2005, devido a intransponíveis dificuldades financeiras.

O CAF foi fundado no início do século XX, por um grupo de alunos da Escola Secundária Alves Martins e do colégio da Via Sacra, ambos da cidade de Viseu, o que justificou o nome de Académico e a predominância da cor negra nos seus equipamentos.

O primeiro eco da existência do CAF é referenciado na imprensa local na data de 7 de junho de 1914, e diz respeito a um encontro de futebol realizado no Campo de Viriato entre os *teams sportivos* de Tondela e do Académico de Viseu.

Até ao ano de 1927, o CAF foi apenas um grupo informal, pois só nesse ano foram aprovados e entregues os estatutos na Federação Desportiva de Viseu (atual Associação de Futebol de Viseu). Nessa altura, de forma aleatória, foi referenciada como data de fundação o ano de 1917, portanto, muito anterior à própria criação da Federação Desportiva de Viseu.

Na altura da sua existência, o CAF foi o maior embaixador de toda a região da Beira Alta, contendo uma história riquíssima que atingiu o apogeu com a presença na Primeira Divisão Nacional de Futebol (atual 1ª Liga) em quatro épocas desportivas. O CAF possuía ainda um leque variado de modalidades e uma qualidade na formação acima da média.

Infelizmente, após 89 anos de história, o CAF, por uma série de vicissitudes de gestão viria, no ano de 2005, a chegar ao fim.

Porém, ainda no mesmo ano, é criado o AVFC. Esta instituição nasce da transformação do Grupo Desportivo de Farminhão, clube que militava nas distritais de Viseu, e que, após assinatura de um protocolo, alterou a sua denominação para AVFC. O motivo para a sua criação foi o de honrar e dar continuidade ao antigo CAF.

Num curto período de vida de treze anos, o AVFC atingiu vários sucessos desportivos, coroados, no ano de 2012, pela subida à Segunda Divisão de Futebol com o título de Campeão Nacional da Terceira Divisão Nacional de Futebol.

Contudo, a grande meta deste clube desportivo é alcançar a Primeira Divisão de Futebol, que ainda está para vir. Dentro da estrutura do clube não se pensa em outra coisa, sendo possível que na presente temporada de 2017/18 o clube ainda venha a atingir tal feito.

3.2 Caraterísticas da Organização

Neste momento, o AVFC apresenta uma estrutura diretiva eleita no ano de 2017, com mandato até ao ano de 2019, em que os órgãos sociais do clube são constituídos pela Direção, Mesa da Assembleia Geral e Conselho Fiscal:

 Órgãos Sociais Académico de Viseu Futebol Clube 			
Direção	Presidente	António da Silva Albino	Sócio nº 1
	1º Vice-Presidente	António Almeida Gomes	Sócio nº 148
	2º Vice-Presidente	José Manuel Ferreira Cabido	Sócio nº 2
	Secretário	José António de Jesus Monteiro	Sócio nº 792
	Tesoureiro	José Hilário Moreira de Figueiredo	Sócio nº 697
Mesa da Assembleia Geral	Presidente	Pedro Nuno P. de Carvalho Ruas	Sócio nº 316
	1º Secretário	Carlos Manuel Sabino Antunes	Sócio nº 154
	2º Secretário	Pedro Marques dos Santos Escada	Sócio nº 364
Conselho Fiscal	Presidente	Luís Filipe Rui de Oliveira Caetano	Sócio nº 152
	1º Secretário	Célia Maria Costa Sérgio	Sócio nº 135
	2º Secretário	Paulo Jorge Santos	Sócio nº 157

Tabela 1 – Órgãos Sociais do AVFC

De momento, o AVFC possui as modalidades de futebol, andebol e natação. Em todas elas tem desde a formação até ao escalão sénior, apresentando resultados bastante positivos a nível distrital nos últimos anos. Com a subida da equipa sénior de futebol à Ledman LigaPro, o clube viu-se obrigado a criar uma SAD que gerisse o futebol profissional como já foi dito anteriormente. A SAD para além de operar no escalão sénior, também está responsável pela gestão do escalão de Sub-19 (Juniões) da mesma modalidade.

Em maio de 2018, o AVFC foi reconhecido pela Federação Portuguesa de Futebol como entidade formadora, o que espelha o excelente trabalho que tem vindo a desenvolver ao nível da formação.

3.3 Académico de Viseu Futebol Clube - SAD

A SAD responsável pela gestão do futebol sénior e do escalão Sub-19 do AVFC foi constituída a 4 de maio de 2017. Antes tinha sido SDUQ, desde o ano de 2013, com a entrada em vigor da Lei 10/2013 de 25 de janeiro sobre as sociedades desportivas, que obrigou o AVFC a constituir uma SAD para a equipa de futebol que participava, na altura, na Segunda Liga Nacional de Futebol.

O AVFC - SAD é uma sociedade cujo objeto é a participação, na modalidade de futebol, em competições desportivas de carácter profissional, a promoção e organização de espetáculos desportivos e o fomento ou desenvolvimento de atividades relacionadas com a prática desportiva profissionalizada da referida modalidade.

Atualmente, as ações da SAD do AVFC estão distribuídas da seguinte forma:

- 51% - António da Silva Albino;
- 49% - Académico de Viseu Futebol Clube.

O organograma da SAD do clube, na época desportiva de 2017/18 é o seguinte:

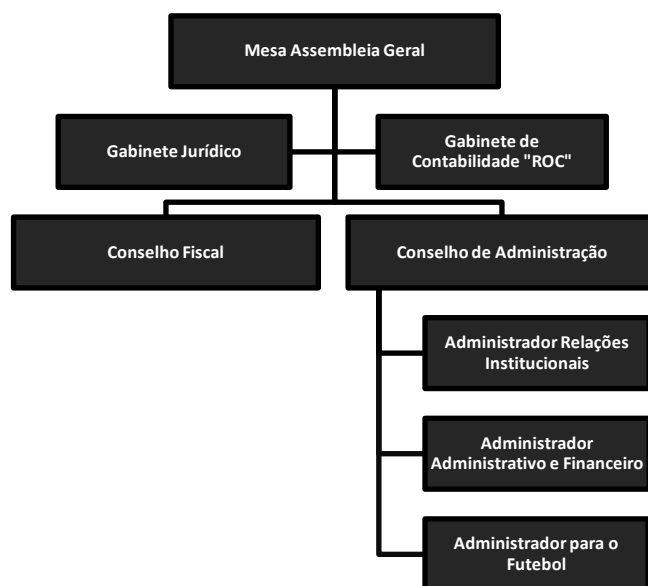


Figura 1 – Organograma da SAD do AVFC

Relativamente à estrutura funcional do Conselho de Administração da SAD do AVFC, o Presidente, António da Silva Albino, possui, entre outras, as funções de coordenação geral e desenvolvimento estratégico. O Administrador Administrativo e Financeiro e Administrador Relações Institucionais é assumido, em acumulação de funções, pelo Dr. António Gomes, cuja função é a de coordenação de todas as áreas “não futebol”, em tudo semelhante às funções de um Diretor Geral. O Administrador para o Futebol, atualmente não existe nenhum, estando na dependência direta do Presidente António Albino.

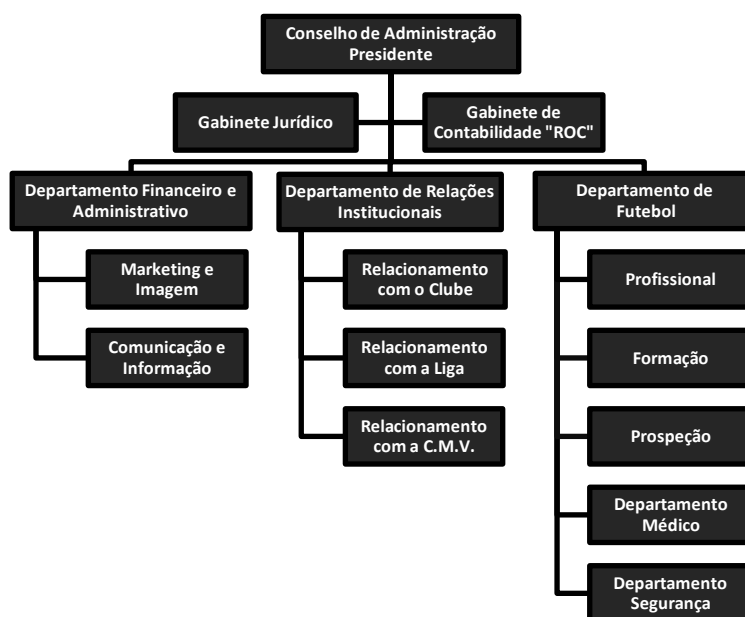


Figura 2 – Estrutura Funcional do Conselho de Administração do AVFC-SAD

3.4 Instalações

As instalações desportivas são identificadas, no espaço urbano, em locais específicos para as práticas desportivas e realizadas em espaços delimitados. A sua construção e localização espelha a qualidade de vida de um território em matéria de desporto (Cunha 2007).

O AVFC utiliza o amplo Parque Desportivo do Fontelo, que ocupa uma vasta zona verde sendo considerado como o “pulmão” da cidade de Viseu, para a prática das suas modalidades. A sua centralidade em relação à cidade, a sua arborização, os seus excelentes acessos, a diversidade de instalações e espaços desportivos tornam-no num complexo desportivo de elevada procura pelos viseenses. Para além da utilização do Estádio do Fontelo e do campo de treinos José Alves Madeira, ambos de relva natural, por parte da equipa sénior de futebol, o AVFC utiliza, para a formação, o estádio 1º de Maio e o estádio de Futebol de 7, os dois de relvado sintético. Para a natação, o AVFC recorre às piscinas municipais do Fontelo, e para o andebol o pavilhão polidesportivo do Fontelo. Todas estas instalações pertencem à Câmara Municipal de Viseu.

3.4.1 Estádio do Fontelo

O Estádio do Fontelo, inaugurado em 1928, chegou a ter cerca de 30.000 lugares. Atualmente, tem capacidade para 7.744 lugares sentados, dos quais 520 são cobertos. Caso o AVFC suba para a Primeira Liga de Futebol, o estádio não possui presentemente, as condições necessárias para receber jogos desta liga.

A Câmara Municipal de Viseu aprovou, a 25 de janeiro de 2018, a abertura do procedimento para uma intervenção no Estádio do Fontelo. Porém, os trabalhos têm um prazo de execução de quase três meses, e a este tempo tem que se acrescentar o que decorrerá até ao início das obras.

Tendo o AVFC a possibilidade de, já neste ano, subir à Primeira Liga, caso se venha a concretizar tal proeza o AVFC-SAD terá que procurar alternativas para a sua

equipa sénior poder realizar os seus jogos em casa, fato que nenhum academista iria aceitar nem a própria cidade de Viseu.

Assim, em nossa opinião as obras deveriam começar desde já, ou seja, no final desta época desportiva 2017/18. Mesmo que o AVFC não suba de divisão nesta época, a aposta da SAD é para que tal aconteça o mais breve possível, sendo melhor que o clube não tenha o estádio pronto para alguns dos jogos da Ledman LigaPro do que o não ter para jogos da Liga NOS. Pois em termos de retorno financeiro e mediático, a diferença é abismal, tanto para o clube como para a cidade de Viseu. Se o estádio é para ser renovado, que o seja o mais rápido possível.

4. Atividades Realizadas

Neste ponto irão ser abordadas todas as atividades e tarefas que foram desenvolvidas ao longo destes cerca de quatro meses de estágio profissionalizante. Durante o período de estágio fomos confrontados com o que realmente acontece nas organizações desportivas e com os problemas que estas instituições apresentam no seu dia-a-dia. É com esta experiência que realmente pomos em prática o que aprendemos durante um ano e meio de estudos no âmbito da gestão do desporto, aproximando-nos, um pouco mais, da realidade do mercado de trabalho.

Após uma primeira abordagem reflexiva, de contacto com a estrutura e dinâmica do AVFC-SAD, foram postas em prática algumas atividades de modo a melhorar o funcionamento e organização desta SAD. Decidimos começar com a criação de uma base de dados para os sócios do clube, pois é algo fundamental para a organização, para o marketing, *merchandising*, bilhética, entre outros.

4.1 Criação de base de dados

Após melhor conhecimento das práticas do AVFC-SAD, constatamos que o clube não possuía qualquer base de dados digital minimamente atual e que identificasse

corretamente os seus sócios. Apenas possuía o número de sócio e respetivo nome numa folha em formato Excel, sendo que outros campos, tais como: a morada, data de nascimento, entre outros, apenas estavam em formato papel, nas folhas de inscrição que os mesmos preenchiam aquando a sua acreditação.

Surgiu então a ideia de criar uma base de dados no formato de Microsoft Office Access, posteriormente titulado apenas como Access, de modo a poder colmatar esta lacuna. A escolha deste formato em detrimento de outros, deveu-se, principalmente, à capacidade de associar a base de dados criada no Access ao *website* oficial do clube, de modo a oferecer a possibilidade de futuros sócios se filiarem *online*. Para isso, apenas seria preciso preencherem a ficha de inscrição que estaria disponível numa página nesse *website*, posteriormente, essa ficha de inscrição iria cair na base de dados Access, ficando lá guardada automaticamente, não sendo necessário nenhuma intervenção por parte de funcionários da SAD para que um adepto se registre como sócio do clube.

A 22 de janeiro de 2018, foi feita uma pesquisa nos *websites* oficiais de todos os clubes da Primeira e Segunda Ligas de Futebol, de modo a perceber qual era a realidade dos clubes profissionais de futebol relativamente a esta matéria. Na Primeira Liga, 22% dos clubes não têm no seu *website* espaço referente à inscrição de sócio *online*, são eles o GD Estoril Praia, Vitória FC, Portimonense SC e GD Chaves, sendo que neste último caso, nem sequer existia espaço destinado aos sócios. Dos 78% que têm, em dois clubes, Rio Ave FC e Belenenses, apenas está disponível a folha de inscrição digitalizada, o que significa que a mesma não vai cair automaticamente numa base de dados. Já na Segunda Liga, excluindo as equipas B's, inverte-se a maioria, 69% dos clubes não têm espaço referente à inscrição de sócio *online*, sendo que em três casos, Varzim SC, Clube de Futebol União e Real SC, nem sequer existe espaço alusivo aos sócios do clube. Os que já possuem, Académica de Coimbra, Gil Vicente FC, CD Santa Clara e FC Famalicão, ocupam 31% do total dos clubes. O *website* do FC Arouca encontrou-se em atualizações desde o mês de janeiro.

Após esta pesquisa, concluímos que a grande maioria dos clubes da Primeira Liga, talvez por terem mais adeptos e associados, oferece a possibilidade de inscrição de sócio *online*. Por outro lado e para nosso grande espanto, na Segunda Liga, a tendência reverte-se. Apesar do AVFC ocupar a Segunda Liga, mas ter como objetivo, num futuro

próximo, a subida à Primeira Liga, há que ter uma atitude e própria das equipas que ocupam o escalão máximo de futebol nacional. Os 868 sócios que o AVFC possui atualmente são poucos para a história que o clube tem, e apenas revela que existe muito trabalho a ser feito para aproximar este número ao patamar que o AVFC-SAD quer chegar.

A criação desta base de dados também irá possibilitar que os adeptos de zonas mais afastadas de Viseu não sejam obrigados a deslocarem-se até à secretaria do clube para se poderem tornar sócios. Estamos no mundo das tecnologias, onde tudo já se efetua via internet, desta forma, esta ideia irá modernizar e inovar os procedimentos do clube.

Para além disso, esta base de dados será importante para posteriores estudos de marketing, pois irá conter todos os dados/caraterísticas dos associados do clube. Um dos problemas que surgiu foi o fato de vários associados não preencherem por completo a ficha de inscrição de sócio. Assim a amostra de qualquer campo dessa base de dados, excluindo o género, nunca foi a amostra total dos sócios, rondando sempre os 50% do total.

Outros dois problemas surgiram: o primeiro consistia que somente a pessoa/empresa que criou o *website* do clube tinha os códigos informáticos para poder aceder e usar. Assim, para que esta base de dados se possa ligar ao *website* do clube, terá que se pagar à pessoa/empresa que o criou. O segundo problema seria o pagamento *online* dos futuros sócios, sendo que a ficha do associado, apenas poderia “cair” na base de dados após comprovativo do pagamento. Depois de consultar qual era a prática nos outros clubes da Primeira e Segunda Ligas de Futebol, chegou-se à conclusão que o melhor seria o pagamento poder ser feito através de duas formas: ou presencialmente na secretaria do clube; ou através de transferência multibanco, acrescentando na base de dados um campo de preenchimento obrigatório de submissão de ficheiro, que seria o comprovativo de transferência multibanco. Assim já poderia ser tudo feito *online*, tendo a secretaria do clube que posteriormente enviar o cartão do associado para a morada que o mesmo indicou na ficha de sócio.

Em suma, a criação de uma base de dados de todos os sócios do AVFC seria uma mais-valia para o clube e SAD. Assim foi posto em prática tal procedimento, o

qual foi algo moroso, pois passar os dados de todos os 868 associados do papel para o computador levou muito tempo. Para além disso foi preciso saber manusear o programa Access, que era desconhecido e que levou algum tempo a aprender para, finalmente resolver, determinados contratempos.

Foram criadas duas tabelas. Uma com a informação pessoal dos sócios, e a outra para controlo de pagamentos das quotas. Terminadas estas duas tabelas, foram criados dois formulários (um por tabela) havendo uma ligação entre os mesmos. Esses formulários permitiram um acesso mais formal aos dados de um determinado sócio, substituindo assim as antigas fichas de inscrição. De referir também o quão mais prático é pesquisar o número, nome ou outra informação de um associado no Access, pois a visualização dos seus dados é quase instantânea. Assim foi possível verificar que havia vários lugares cativos que estavam repetidos, isto é, o mesmo lugar estava destinado para duas ou mais pessoas. Tudo foi anotado e seguidamente comunicado à secretaria do clube.

Concluída a base de dados, foram recolhidas algumas informações acerca dos sócios do clube, de modo a saber com que público-alvo estamos a lidar e/ou que segmento-alvo podemos ou devemos apostar. Assim, a informação recolhida foi relativamente ao género, idade, e morada dos associados. Em relação ao género, 96% eram do sexo masculino enquanto que apenas 4% eram do sexo feminino. Já no que diz respeito à idade foi criado o seguinte gráfico:

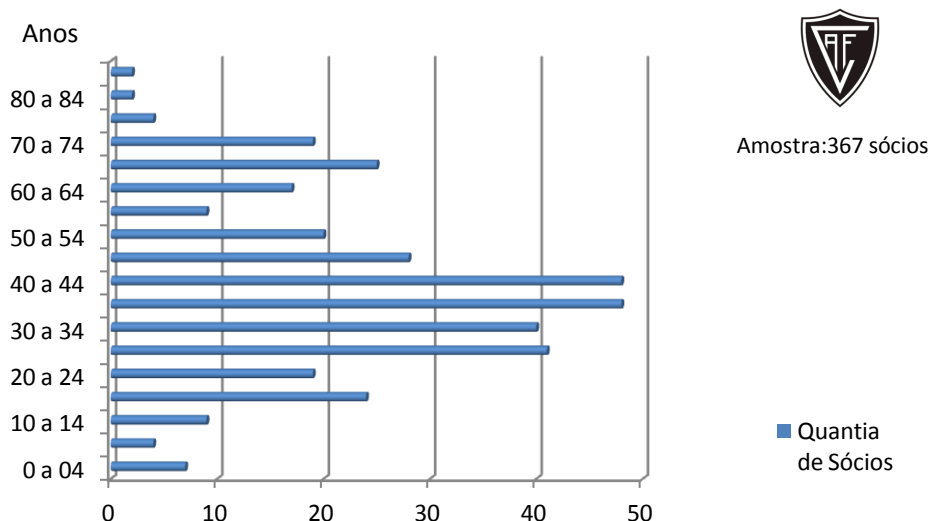


Gráfico 2 - Distribuição etário dos sócios do AVFC

Dos 868 sócios do AVFC, apenas 75 se referem a empresas, maioritariamente da zona de Viseu. Assim de um total de 793 pessoas associadas ao clube, só 367 possuíam informação referente à data de nascimento, o que corresponde a aproximadamente 46% do total.

Já em relação à morada dos associados forma criados dois gráficos, um referente ao país e outro ao distrito dos mesmos:

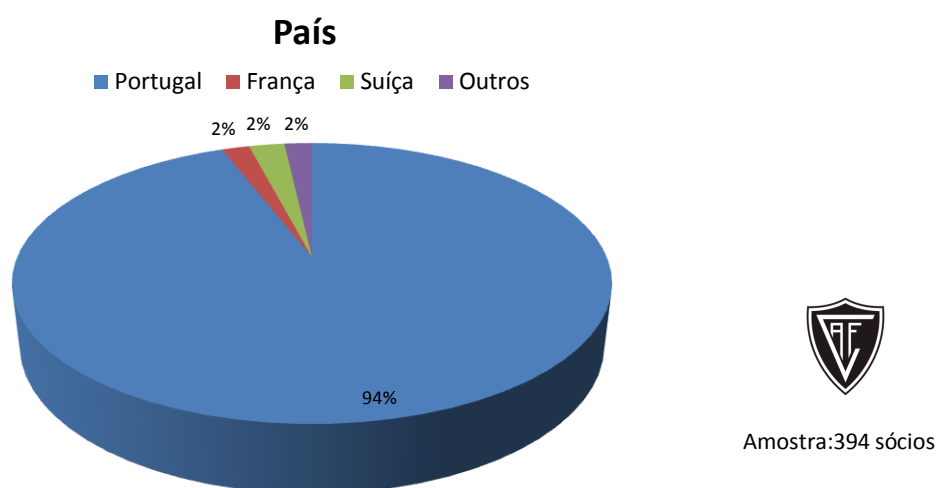


Gráfico 3 – Localização dos sócios do AVFC: País

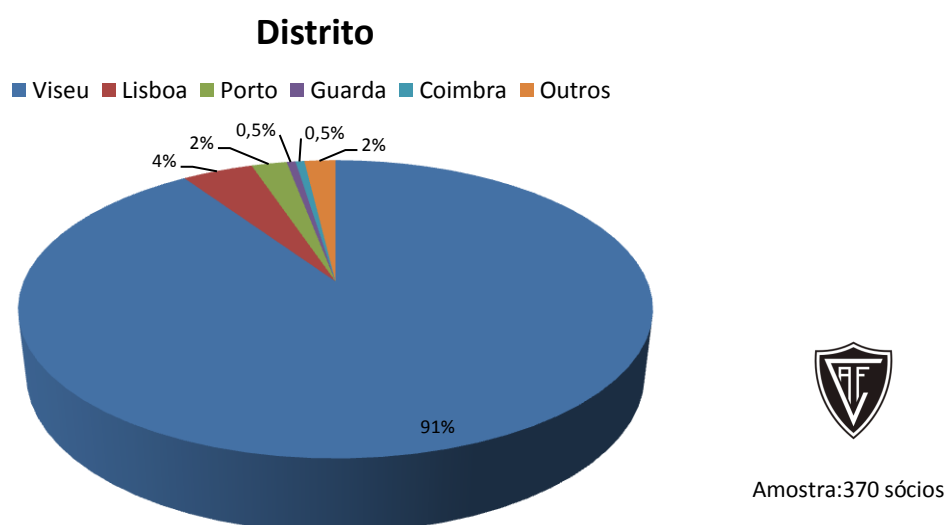


Gráfico 4 – Localização dos sócios do AVFC: Distrito

Aproximadamente 50% dos sócios colocou a morada com o país onde reside, já o distrito foi indicado por cerca de 47%. Apesar das amostras serem pouco escassas, cerca de metade do total, foi possível definir as características de grande parte dos associados do AVFC.

Concluindo, o típico sócio do AVFC é do sexo masculino, de média idade, entre os 25 e os 44 anos, residente em Portugal e no distrito de Viseu. As mulheres, os sócios por correspondência (sócio que resida fora do distrito de Viseu) e os sócios estudantes (cuja idade varia entre os 6 e os 20 e poucos anos), pela sua fração reduzida e pela potencialidade que aparentam, são segmentos-alvo que o clube deveria apostar. Essa aposta poderia ser feita através de campanhas de promoção ou descontos/ofertas de produtos afetos ao clube no ato de se tornarem sócios.

Por último, de referir que todos estes estudos e propostas foram apresentados à administração do AVFC. Um clube que é seguido por perto de 24 mil pessoas na rede social do facebook, deveria ter mais do que 868 associados. Os novos meios de comunicação são, na nossa ótica, o meio ideal para a divulgação de promoções e campanhas para as pessoas se tornarem sócios do AVFC.

4.2 Dia de “jogo”

Desde o começo deste estágio que uma das tarefas realizadas prendia-se com a organização e planeamento dos jogos que o futebol sénior do AVFC que se realizavam no Fontelo. Portanto, quase sempre ao fim-de-semana, de 15 em 15 dias, era posta em prática esta tarefa.

Em relação ao planeamento do jogo, na semana que o antecedia, era preparado o camarote presidencial, sendo necessário identificar todos os elementos que iam ocupar as 21 cadeiras do mesmo e que era feito da seguinte forma:

- Primeiramente era preciso saber quais as entidades e instituições que se iriam fazer representar para aquele jogo em particular e que tinham direito ao lugar no camarote presidencial. Normalmente, já havia lugares que estavam previamente definidos, tais como: para o delegado e observador da liga, Presidentes dos Órgãos

Sociais do AVFC, patrocinador principal (Visabeira), Câmara de Viseu, Presidente da Associação de Futebol de Viseu, Presidentes dos clubes visitado e visitante e quatro lugares que teriam que ser em seguida para os elementos da equipa visitante. Porém, em certos casos, o clube era avisado que determinada pessoa iria assistir a certo jogo. Nesse caso o lugar a ocupar era em local mais ou menos privilegiado de acordo com o estatuto da pessoa em causa;

- Assim, depois de saber quem iria estar presente no camarote presidencial era necessário marcar as cadeiras, não esquecendo de ter em conta os parâmetros do regulamento das competições organizadas pela Liga Portuguesa de Futebol, artigo 32º;

- Depois de estabelecida e anotada a ordem dos lugares, era feito a impressão do nome dos mesmos. Seguidamente era efetuado o recorte e a sua colocação, através de fita-cola, nos respetivos assentos previamente estabelecidos.

Este procedimento era sempre feito para todos os jogos do AVFC, pois o Estádio do Fontelo, que é propriedade da Câmara Municipal de Viseu, é utilizado por outras organizações desportivas da cidade; assim, a nossa marcação era sempre removida no final dos jogos.

Passando agora para o dia de “jogo”, a minha tarefa de relações públicas, consistia em:

- Cerca de hora e meia antes do jogo, recebia uma listagem efetuada por parte do diretor de comunicação onde estava identificada toda a imprensa e *scouting* que iriam estar presentes ao jogo. A listagem possuía o nome da pessoa, o nome do órgão de comunicação social/clube que iriam estar presentes, e a sua função. Também me eram fornecidas credenciais, que eu preenchia com a data e nome da equipa visitante e que eram entregues aos elementos que constassem na lista. Estas credenciais davam acesso tanto aos camarotes de imprensa como para a zona do relvado (para os fotógrafos e filmagens). Para além disto ainda me davam bilhetes para troca por *vouchers*.

- Depois de tudo organizado, e uma hora antes do jogo começar, abria o espaço identificado por relações públicas. Também por essa altura chegavam os convites dos jogadores e equipas técnicas de ambos os clubes que se iriam defrontar. Esses convites

estavam dentro de um envelope que possuía o nome da pessoa a quem estavam destinados e o nome do jogador/técnico que os oferecia;

- Todos os elementos da imprensa, os possuidores de *vouchers*, *scouting* e convites, dirigiam-se ao balcão das relações públicas. No caso dos *vouchers* apenas precisavam de o apresentar, sendo o mesmo trocado por um bilhete de jogo, todos eles davam acesso à bancada lateral do estádio. Nos restantes casos era necessário haver uma identificação verbal, de seguida era procurado o nome na lista/convites e caso houvesse uma correspondência era oferecido o convite ou a credencial devidamente preenchida, dando baixa desse nome na listagem;

- Quaisquer dúvidas sobre o lugar para onde se dirigir, ou onde adquirir a ficha de jogo, entre outras, eram prontamente explicadas por mim. Se porventura houvesse algo que eu não soubesse, entrava em contacto com alguém do clube, para me ajudar a resolver a dificuldade surgida.

Relativamente a esta tarefa de relações públicas nos jogos em casa, a maior dificuldade era, em muitos casos, alguns nomes não constavam na lista de imprensa/convites. Quando tal sucedia, tinha que pedir para aguardarem e procurava chamar um dirigente, o que não era fácil, visto estarem sempre ocupados com outras tarefas, e eu não poder afastar-me muito daquela zona, pois era o único que estava encarregue por aquele espaço. Ao fim de alguns jogos, já conhecia algumas pessoas que, por um motivo ou outro, o diretor de comunicação se tinha esquecido de os colocar na lista de imprensa, e que eu sabia que tinham autorização para entrar. Porém, havia sempre novos casos.

Outra dificuldade prendeu-se à chamada altura crítica. Isto é, a maior parte do tempo não havia nada para fazer. Porém, 15/20 minutos antes do começo do jogo, toda a gente queria entrar, formando-se grandes filas para as relações públicas. Ora isso acrescido ao fato de alguns nomes não constarem na lista, gerava uma situação um pouco stressante e desconfortável, mas que, ao longo dos jogos, foi diminuindo, pois fui aprendendo a lidar e a solucionar estes casos.

Por duas ocasiões, foi necessário desempenhar as funções que eram do meu orientador de estágio, por este se encontrar indisponível nesse dia de “jogo”. Assim, foi

necessário arranjar um substituto para a minha anterior função de relações públicas, indo eu assim ocupar as funções do meu orientador; que consistiam em controlar os camarotes, especialmente o presidencial e os de imprensa, assim, neste cargo:

- Entregava folha com a listagem de todos os camarotes ao segurança responsável pela entrada nos mesmos;

- Colocava as águas no camarote destinado ao AVFC, fechando-o de seguida. Só era aberto quando não havia espaço para diretores ou patrocinadores do clube, ou quando os jogadores do AVFC não tinham lugar no camarote destinado aos mesmos;

- Recebia e encaminhava para o lugar destinado os responsáveis e presidente da equipa visitante que viessem assistir ao jogo para o camarote presidencial;

- Assegurava que os lugares do camarote presidencial estavam corretamente preenchidos, de acordo com a identificação previamente colocada nas cadeiras;

- Procurava encaixar as equipas de filmagem televisivas nos camarotes de imprensa, pois apesar de não serem estes os camarotes destinados a eles, eram os únicos que possuíam corrente elétrica;

- Controlava os lugares dos camarotes de imprensa, que, em alguns casos, não eram suficientes para todos os correspondentes de imprensa. Tal sucedia, por o diretor de comunicação, não calcular o número certo de pessoas que estavam acreditadas, o que criava esta confusão;

- No intervalo do jogo, distribuía as águas que inicialmente eram colocadas no camarote destinado ao AVFC, pelos diversos camarotes.

Em suma, estas funções foram bastantes enriquecedoras e deram-me a entender a complexidade e o trabalho que um jogo da Segunda Liga de Futebol acarreta, para além das condições que são exigidas para a realização deste evento desportivo.

4.3 Reformulação do *website* oficial

Uma vez que o *website* oficial do clube iria sofrer uma transformação relativamente à problemática do sócio *online*, foi pedida a elaboração de um documento em Microsoft Office Word onde constasse toda a informação presente no *website* para correção dos possíveis erros e aperfeiçoamentos que poderiam ser efetuados aquando da intervenção de técnicos ou empresas de informática.

Foi então criado um documento em Microsoft Office Word com 11 páginas onde estava presente toda a informação divulgada no *website* oficial do AVFC, e sublinhado a amarelo, tudo o que estava errado ou que poderia ser melhorado. A maioria dos erros detetados, deveu-se a informação que já era antiga e que não estava atualizada, bem como: no palmarés do clube faltarem as taças mais recentes; constar AVFC – SDUQ em vez de SAD; entre outras. Grande parte dos restantes erros, foram devidos à formatação ou incorreto funcionamento do *site*. Também no calendário de 2018 não estava agendado nenhum evento. Então, foi sugerido, que nesse calendário, e para futuro efeito de marketing, fossem assinaladas as datas comemorativas, as datas dos próximos jogos e os aniversários de jogadores. Assim, foi criado um novo documento, onde constavam todas as datas comemorativas de maior relevância.

Outra proposta para reformular o *website* foi a criação da loja *online*, onde seria possível comprar produtos da marca Académico de Viseu via internet. A loja que é utilizada com o nome do clube, e que se situa no centro comercial “Palácio do Gelo”, é explorada pelo centro comercial e não pelo AVFC ou a sua SAD ao abrigo de um contrato de patrocínio celebrado entre eles.

O AVFC, de momento, não possui recursos humanos nem materiais necessários para fazer a venda *online*. No entanto, pensamos que, se for feita uma reformulação no *website* oficial do clube, modernizando determinados processos, a loja *online* poderia ser uma aposta a considerar. A proposta final foi a de que se fizesse uma revisão do contrato de patrocínio com o Palácio do Gelo, por forma a que este ficasse com a venda de produtos de *merchandising* no *website* oficial do AVFC, e pagasse, em compensação, uma verba ao clube.

É essencial que se reformule o *website* do AVFC visto já estar um tanto desatualizado. Apesar das notícias serem atualizadas quase que diariamente no *website* por parte do diretor de comunicação, o resto do conteúdo e estrutura nunca mais sofreram alterações desde a sua criação no ano de 2013, e existem alguns conteúdos que necessitam de ser atualizados e alterados o mais rapidamente possível. Um erro patente, no *website*, foi o de constar que o CAF marcou presença na Primeira Liga em 3 épocas desportivas conquistando por uma vez a antiga Divisão de Honra (atual Segunda Liga), quando, na realidade, esteve por 4 épocas na Primeira Liga e nunca conquistou uma Divisão de Honra, indo por uma vez à sua final, perdendo-a para o FC Famalicão.

4.4 Planeamento do torneio Viseu Cup 2018

O torneio Viseu Cup 2018 é organizado pelo AVFC em homenagem a José Neves, pessoa ligada à formação do clube. Tem lugar entre os meses de junho e julho e conta com várias equipas de todo o país, desde o escalão de escolinhas (sub 10) até a infantis (sub 13). Este torneio tem a duração de um fim-de-semana e traz à cidade de Viseu várias centenas de atletas, não havendo necessidade de alojamento, pois os escalões de sub 10 e sub 11 jogam durante o dia inteiro de sábado, enquanto que os sub 12 e sub 13 jogam no domingo. São utilizados dois campos para a realização deste torneio: o Campo Futebol de 7 e o Estádio 1º de Maio, ambos pertencentes à Câmara Municipal de Viseu.

Uma tarefa que também tive a oportunidade de realizar foi a de propor uma data para a realização do referido torneio. Para isso houve que:

- Estabelecer contacto com a Câmara Municipal de Viseu de forma a saber que eventos se iriam realizar na cidade de Viseu nos meses de junho e julho, a fim de se utilizarem os campos onde iria decorrer o torneio;
- Procurar e analisar possíveis eventos ou ocorrências que pudessem diminuir a participação das equipas e atletas;
- Informar-me sobre a disponibilidade dos diretores do AVFC responsáveis pela organização do evento.

Após troca de impressões verificaram-se os seguintes entraves:

- 16 e 17 de junho – previsão de chuva segundo o *website* “AccuWeather”;
- 15, 20, 25 e 30 de junho e 1, 6, 7, 10, 11, 14 e 15 de julho – possíveis jogos da Seleção Portuguesa de Futebol no Mundial 2018;
- 27 de junho a 1 de julho – Aveiro Cup 2018, onde costumam participar várias potenciais equipas do torneio Viseu Cup;
- 7 a 15 de julho – férias por parte do Administrador Geral da SAD, sendo um dos principais organizadores do evento;
- 25 a 29 de julho – Festival Europeu do Folclore na cidade de Viseu, com cerimónias de abertura e encerramento no Estádio do Fontelo.

Assim, foram escolhidos, por exclusão de partes, duas datas: ou o fim-de-semana de 23 e 24 de junho ou o de 21 e 22 de julho. Esta informação foi transmitida ao Administrador Geral do AVFC-SAD, que ficou em escolher, conjuntamente com os outros diretores do clube, uma das duas datas.

4.5 Certificação de Entidade Formadora

Uma outra tarefa que tive, foi a oportunidade de colaborar e contribuir na obtenção do estatuto de entidade formadora por parte do AVFC. Este reconhecimento é uma recompensa pelas boas práticas realizadas nos escalões de formação deste clube, e vai de encontro aos objetivos que o AVFC-SAD pretende também evidenciar como sendo um clube de excelência na formação de atletas.

A certificação de entidade formadora assenta na análise e avaliação do processo de formação de jogadores de uma entidade com atividade de futebol, de acordo com 9 critérios, por parte da FPF, que pretende avaliar de uma a cinco estrelas, as escolas de formação de futebol segundo as suas práticas; sendo assim distinguidas as melhores. As que obtenham uma classificação igual ou superior a 3 estrelas são classificadas como entidades formadoras. Com isto, o objetivo da FPF é o de poder oferecer aos pais dos jovens jogadores, informação qualitativa acerca do mérito de uma determinada escola de formação.

O AVFC foi certificado, em maio de 2018, como entidade formadora por parte da FPF, tendo já, na época desportiva anterior de 2016/17, tentado esse reconhecimento, o que não conseguiu por não reunir os critérios mínimos para tal. Porém, a FPF tem apostado nesta matéria, e obriga a que, a partir da época 2018/19, os clubes participantes em competições nacionais de futebol tenham que ter o estatuto de entidade formadora de forma a poder participar nas mesmas. Assim, revela-se essencial a obtenção deste estatuto por parte do AVFC, visto ser um clube que quer ser reconhecido a nível nacional.

O Regulamento e Manual de Certificação das Entidades Formadores, elaborado no ano de 2015 pela FPF, possui, como já foi referido anteriormente, 9 critérios de avaliação, os quais são os seguintes:

- Critério 1 – Planeamento e Orçamento;
- Critério 2 – Estrutura Organizacional;
- Critério 3 – Recrutamento;
- Critério 4 – Formação Desportiva;
- Critério 5 – Acompanhamento Médico-Desportivo;
- Critério 6 – Formação Pessoal e Social;
- Critério 7 – Recursos Humanos;
- Critério 8 – Instalações;
- Critério 9 – Produtividade.

Dentro de cada um destes critérios, existem critérios mínimos para que um clube possa ser considerado como entidade formadora. Caso não sejam cumpridos, o clube não obtém tal estatuto. Um exemplo disso é que grande parte dos técnicos e diretores que integrassem os quadros da entidade formadora, teriam que possuir habilitações académicas e profissionais mínimas para poderem exercer os seus cargos. Deste modo, foi-me atribuída a tarefa de averiguar, se nos Recursos Humanos e Acompanhamento Médico-Desportivo, eram cumpridos os critérios mínimos referentes à formação dos seus dirigentes.

Assim, foi enviado um *email* para todos os dirigentes da formação do clube, onde se pedia o envio do respetivo *curriculum vitae*. Enquanto esperava por resposta,

foi feita uma listagem onde constavam os cargos dos elementos integrantes da entidade formadora e quais as habilitações necessárias para tal, que eram:

- Diretor da Entidade Formadora – tem de ser da Administração/Direção do clube;
- Diretor Técnico – para entidades formadoras de clubes da 2ª Liga é obrigatório ter o curso UEFA B/II, para além de quatro anos de experiência como treinador;
- Treinadores Principais – é necessário possuírem o curso UEFA C/I;
- Treinadores-Adjuntos e de Guarda-Redes – é necessário haver 1 Treinador-Adjunto e 1 Treinador de Guarda-Redes por escalão;
- Técnico de Treino Físico – é necessária a colaboração de um técnico de treino físico;
- Analista do Desempenho – é necessária a colaboração de um técnico de análise do desempenho;
- Responsável pela Formação Escolar – nenhum critério exigido;
- Secretário-Técnico - nenhum critério exigido;
- Administrativos – nenhum critério exigido;
- Diretor Clínico e restante Departamento Médico – tem de ser dirigido por médico com Pós Graduação em Medicina Desportiva, e assegurada a colaboração de um Ortopedista e de um Clínico Geral, bem como de serviços de fisioterapia e enfermagem, sendo necessária a presença de um fisioterapeuta e/ou enfermeiro no departamento médico antes, durante e após os treinos e jogos. Estes elementos necessitam de possuir formação em suporte básico de vida;
- Nutricionista – é preciso haver uma pessoa com capacidade para conceber e monitorizar os planos alimentares dos atletas residentes em instalações da entidade formadora, organizar os planos alimentares dos jovens quando em concentração e competição e promover ações de formação sobre alimentação;
- Psicólogo do Desporto – é necessário a colaboração de um psicólogo, a tempo parcial, para prestar apoio aos jogadores a cargo da entidade formadora.

Após receber todos os *curriculum vitae*, fui eliminando os cargos que já estavam preenchidos por elementos com as habilitações necessárias, e no final ficaram a faltar:

- 1 Psicólogo do Desporto;
- 1 Nutricionista;

- 1 Médico com pós graduação em Medicina Desportiva;
- 1 Ortopedista;
- 1 Secretário-Técnico;
- 1/2 Fisioterapeuta/s ou Enfermeiro/s, pois apenas havia um para todos os escalões de formação, o que não chegava para tamanha quantia de atletas/equipas.

De seguida, foi necessário encontrar as pessoas com disponibilidade e habilitações que preenchessem o que estava em falta, estando essa tarefa a meu cargo e do Diretor da Entidade Formadora. Após um mês de muitos contactos, foram escolhidas as pessoas necessárias para ocupar todas as posições, tendo eu ocupado a função de Secretário-Técnico.

A principal dificuldade deveu-se em encontrar um médico com Pós Graduação em Medicina Desportiva e com disponibilidade, na zona de Viseu, para dirigir o departamento médico do clube. Nos restantes cargos foi tudo um pouco mais fácil pois eram todos a tempo parcial, podendo os candidatos ter uma outra profissão e desempenhar a tarefa em *part-time*.

Também estive presente, em 17 de maio de 2018, numa reunião na sede da Liga de Clubes, no âmbito da reformulação do processo de certificação das entidades formadoras e das escolas de futebol. Essa reunião, realizada em parceria com a Federação Portuguesa de Futebol, que se fez representar por Diogo Matos e pelo Diretor Júlio Vieira, teve como objetivo discutir o novo modelo que irá entrar já em vigor na próxima época, e que se reveste da maior relevância para todas as sociedades desportivas participantes nas competições organizadas sob a égide da Liga de Clubes. Nessa reunião estiveram representadas todas as entidades formadoras dos clubes da Primeira e Segunda Ligas Portuguesas de Futebol da zona centro/norte do país.

5. Conclusão e perspetivas para o futuro

Dado por terminado o período de estágio, é possível concluir que esta foi uma experiência extremamente enriquecedora, tanto a nível profissional como pessoal, e que nos permitiu desenvolver competências, criar hábitos e aproximar-nos da realidade vivida no dia-a-dia do futebol profissional português.

Durante todo o processo de estágio, procurámos sempre abordar as tarefas que nos foram atribuídas de uma forma atenta e responsável e com uma visão de futuro, analisando e comparando com as práticas efetuadas em locais semelhantes, de modo a poder, no possível, desenvolver e modernizar o AVFC-SAD. Creio que as tarefas por nós realizadas tiveram alguma utilidade para a SAD do clube, pois esforçamo-nos por contribuir para a organização e planeamento de eventos, procurámos implementar novos processos e sugerir várias ideias para outros. Nomeadamente:

- Criação de uma base de dados digital com todos os sócios do clube, recolhendo e analisando todas as informações fornecidas por eles;
- Envolvimento na organização e planeamento de jogos da Segunda Liga Portuguesa de Futebol;
- Planeamento da data para a realização do torneio Viseu Cup 2018;
- Transmissão de erros e propostas para a reformulação do *website* oficial do clube;
- Contribuição e acompanhamento do processo de certificação de entidade formadora por parte do AVFC.

Com as contribuições por nós sugeridas e realizadas, pensamos que o AVFC-SAD ficou um pouco melhor. O clube tem-se vindo a desenvolver e a confirmação de tudo isto reflete-se nos resultados desportivos positivos que tem vindo a alcançar, terminando num inédito 3º lugar na Segunda Liga Portuguesa de Futebol. A nível financeiro também se observa que cada vez há mais recursos a serem movimentados pela sociedade desportiva. Porém, pensamos que o clube ainda tem muito a melhorar para chegar ao patamar dos principais emblemas nacionais, estando ainda atrasado a

nível de meios e processos. A falta de recursos humanos aliada à falta de recursos financeiros, não permite ao clube desempenhar todas as tarefas que poderiam e deveriam ser efetuadas. As áreas de marketing e imagem foram, sem dúvida, as que estavam menos desenvolvidas e que mais poderiam ser melhoradas.

Atualmente, o clube já trabalha com uma base de dados digital para os seus associados e já é considerado entidade formadora a nível da sua formação. Contudo, ainda não reformulou o seu *website* oficial e ainda está por ser marcada a data de realização do torneio Viseu Cup 2018.

Futuramente, cremos que era essencial apostar num departamento mais desenvolvido de marketing e comunicação, promovendo mais ações de *merchandising* e interações adepto-jogador. Por não ser necessário um grande investimento financeiro, o facebook e *website* oficial do clube deveriam ser os principais meios para estas ações.

Também as receitas provenientes da bilheteira dos jogos deveriam ser superiores à atual. O fato do preço dos bilhetes, qualquer que seja o jogo do campeonato, ser sempre o mesmo, e a falta de ações de propaganda e publicidade, poderão ser os responsáveis por esta parcela ser ainda tão baixa em relação aos restantes clubes da Europa e da Primeira Liga Portuguesa.

A nosso ver, alguns exemplos de ações pouco dispendiosas, realizadas nas redes sociais do clube e que poderiam levar a uma melhoria, eram:

- Nos jogos em casa, partilhar no facebook, e no início da semana, fotos ou vídeos sobre o jogo que se vai realizar no fim-de-semana. Na descrição dessa publicação do facebook, ficaria assente que quem partilhasse essa foto/vídeo com um determinado *hashtag*, tendo que ter um *like* na página oficial do clube, habilitava-se a ganhar um de vários bilhetes que iriam ser sorteados; ou, quem nos comentários identificasse um amigo, habilitava-se a ganhar bilhetes duplos;

- Realizar e partilhar vídeos, com os jogadores do AVFC a efetuarem desafios, *quizes*, entre outros;

- Numa campanha de promoção de sócios quem se fizesse sócio do AVFC num determinado período (por exemplo no mês de fundação do clube), disfrutava de

descontos e/ou ofertas de produtos alusivos ao clube. Essas campanhas poderiam ser dirigidas a determinado segmento-alvo do clube: mulheres; jovens; residentes fora do distrito de Viseu; entre outros.

Assim, haveria uma maior participação, aproximação e associação dos adeptos e sócios do clube, aumentando a sua lealdade, o que é fundamental para o sucesso de qualquer clube desportivo.

6. Referências Bibliográficas

Lista de Artigos/Documentos:

- Andreff, W. (2006). Team sports and finance. In W. Andreff, & S. Szymanski, (Ed). *Handbook on the Economics of Sport*. Massachusetts, USA: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Barros, C. P., Ibrahímo, M., & Szymanski, S. (Ed) (2002). *Transatlantic Sport: The comparative economics of North American and European sports*. Massachusetts, USA: Edward Elgar Publishing, Inc.
- Capelo, R. (2017, 11 novembro). Futebol S.A. – Por que os clubes brasileiros insistem em ignorar o mercado financeiro? *Revista Época*.
- Cruz, I. H. (2017). *Histórias de sucesso na gestão do desporto: O percurso e o perfil de quatro gestores*. Dissertação com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Cunha, L. M. (2007). *Os Espaços do Desporto: Uma gestão para o desenvolvimento humano*. Coimbra, Portugal: Edições Almedina SA.
- Cunha, P. O., Antunes, J. T. M., Chabert, J. M., Medeiros, E. M., Moura, J. V., Trindade, I. M. R., ... Albino., M. C. (2011). *Sociedades Desportivas - Análise do Regime Jurídico e Fiscal*. Relatório e projectos de diplomas legais.
- Fernandes, C. & Castro, P. (2005). *Guia prático para associações sem fins lucrativos*. Setúbal, Portugal: Câmara Municipal do Seixal.
- Figueiredo, H. M. Q. M. (2016). *Análise financeira da Sporting SAD e sua relação com o futebol profissional europeu*. Dissertação com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão Financeira apresentada ao Instituto Superior de Gestão, Lisboa.
- Hoye, R., Smith, A. C. T., Nicholson, M. & Stewart, B. (2015). *Sport Management: Principles and applications* (4.th ed.). London, United Kingdom: Routledge.

- Pires, G. (2007). *Âgon: Gestão do Desporto – o jogo de Zeus*. Porto, Portugal: Porto Editora
- Roche, F. P. (2002). *Gestão Desportiva: Planejamento estratégico nas organizações desportivas* (2.^a ed). Porto Alegre, Brasil: Editora Artmed.
- Solar, P. (2009). *Modelos legais e funcionais de organizações desportivas: Estudo de caso do Futebol Clube do Porto*. Dissertação com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto
- Szymanski, S. (2012). Economics of League Design: Open versus closed systems. In L. H. Kahane, & S. Shmanske (Ed.). *The Oxford Handbook of Sports Economics, Volume 1*. New York, USA: Oxford University Press, Inc.
- Union of European Football Associations (2016). *The European Club Footballing Landscap: Club Licensing Benchmarking Report - Financial Year 2016*. Nyon, Suíça: Autor.

Legislação e Regulamentos:

- Constituição da República Portuguesa. Diário da República, 1.^a Série – nº 86 – 10 de abril de 1976.
- Decreto-Lei nº 10/2013. Regime Jurídico das sociedades desportivas. Diário da República, 1.^a Série – nº 18 - 25 de janeiro de 2013.
- Lei nº 5/2007. Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto. Diário da República, 1.^a Série – nº 11 – 16 de janeiro de 2007.
- Ley 10/1990. Del deporte. Boletín Oficial del Estado – 15 de outubro de 1990.
- Regulamento das Competições organizadas pela Liga Portuguesa de Futebol Profissional, válido para a época 2017/18.
- Regulamento e Manual de Certificação das Entidades Formadoras elaborado pela Federação Portuguesa de Futebol – 26 de junho de 2015.

Lista de Sites:

- Classificações da 1ª e 2ª Ligas Portuguesas de Futebol, consultadas a 10 de maio de 2018 em: <http://www.zerozero.pt/>

- Association of European Professional Football Leagues *website*, consultado a 15 de maio de 2018, disponível em: <https://europeanleagues.com/>

- *Websites* oficiais dos clubes de futebol profissional participantes na Primeira Liga e Segunda Liga Portuguesas nas épocas 2014/15 até à de 2017/18, de forma a obter: tipo de sociedade desportiva do clube; espaço (ou não) referente aos sócios/inscrição *online* dos mesmos. Todos eles consultados a 22 de janeiro de 2018, disponíveis em:

- <http://cdaves.pt/>
- <http://clubedesportivosantaclara.pt/sad>
- <http://clubefuteboluniaodamadeira.com/en/home-2/>
- <http://realsportclube.com/>
- <http://sportingclubefarense.com/>
- <http://udoliveirense.pt/>
- <http://varzim.pt/site/>
- <http://www.academica-oaf.pt/inicio.php>
- <http://www.atleticocp.pt/site/>
- <http://www.beiramar.pt/>
- <http://www.cd covapiedade.pt/>
- <http://www.cdfeirense.pt/site/>
- <http://www.cdmafra.com/>
- <http://www.cdnacional.pt/>

- <http://www.cdtondela.pt/>
- <http://www.csmaritimo.org.pt/>
- <http://www.fcarouca.eu/>
- <http://www.fcfamalicao.pt/>
- <http://www.fcpenafiel.pt/>
- <http://www.fcporto.pt/pt/Pages/fc-porto.aspx>
- <http://www.fcvizela.pt/>
- <http://www.gdchaves.pt/site/>
- <http://www.gdestorilpraia.pt/>
- <http://www.oriental.pt/>
- <http://www.osbelenenses.com/>
- <http://www.portimonense.pt/clube/index.php>
- <http://www.rioavefc.pt/>
- <http://www.scfreamunde.pt/>
- <http://www.scolhanense.com/>
- <http://www.sporting.pt/pt>
- <http://www.sportingdacovilha.com/>
- <http://www.vitoriasc.pt/pt/>
- <https://gilvicentefc.pt/>
- <https://leixoessc.pt/>
- <https://scbraga.pt/>
- <https://vfc.pt/>

- <https://www.adfape.pt/>
- <https://www.boavistafc.pt/pt/go/homepage>
- <https://www.fcpf.pt/>
- <https://www.moreirensefc.pt/>
- <https://www.slbenfica.pt/pt-pt/>

Programas Televisivos:

- Reportv – Renascimento, passada na Sport TV1 a 10 de outubro de 2010.

7. Anexos

Anexo 1

Contrato de Estágio celebrado entre FMH e Académico de Viseu FC – SAD

Estágios M Gestão do Desporto - 2018

U LISBOA


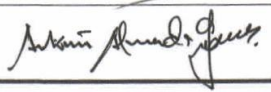
UNIVERSIDADE DE LISBOA

f^{MH}

FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA

Estágios em Gestão do Desporto
- Ano de 2017 – 2018 -
Contratualização de Estágio
(ficha)

N.º	Instituições e Representantes Envolvidos	Metodólogo e outros contactos
I	Instituição Receptora (nome e endereço)	Académico de Viseu Futebol Clube – Futebol SAD geral@academicodeviseu.pt
II	Estudante Colocado	Gonçalo Sucena Gomes
III	Secção ou cargo-função	Gestão geral, Marketing e Imagem
IV	Orientador Faculdade	Prof. Dr. Carlos Coleço
	Metodólogo Local de Estágio	Dr. António de Almeida Gomes aa_gomes@ymail.com

V	Instituição de Acolhimento	Local de Estágio – Departamento ou Secção	Parque Municipal do Fontelo – Estádio do Fontelo.		Duração Total: 3 meses e meio
		Objetivos do Estágio	1. Ter contato com a estrutura do clube e conhecer a sua dinâmica; 2. Participar, no possível, na conceção, planeamento e execução de projetos desportivos; 3. Conhecer, com o orientador externo, os processos de gestão e organização do clube.		
		Funções a desempenhar (cargos ou tarefas)	1	Assistir e coadjuvar os trabalhos desenvolvidos pelo metodólogo.	
			2	Planear e executar tarefas de gestão do clube.	
			3	Planear e executar tarefas de marketing desportivo e imagem.	
		Decorrencia	Início: 15 / 01 / 2018 Decorrencia oficial: 15 / 01 / 2018 Conclusão: 04 / 05 / 2018		
		Metodologias e Recursos	Observação direta e recursos tecnológicos.		
Outras considerações					
VI	Ações e Tarefas previstas	Ações Principais	1. Participar, no possível, na conceção, planeamento e execução de projetos de gestão desportiva, assim como de tarefas de marketing desportivo, comunicação e imagem. 2. Assistir e coadjuvar os trabalhos desenvolvidos pelo metodólogo.		
		Ações complementares	1. Acompanhar a execução de tarefas de gestão e organização do clube. 2. Contato e troca de experiências com outros profissionais com o intuito de obter novos conhecimentos.		
		Outras considerações			
VII	Assinaturas	1 - Estagiário	Gonçalo Sucena Gomes		
		2 - Orientador FMH			
		3 - Metodólogo Local de Estágio			

Anexo 2

Exemplar de Ficha de Sócio e respetivos Pagamentos em Access

f_sócios

Ficha de Sócio

Nº de Sócio: 869 Fotografia: 

Nome: GONÇALO SUCENA GOMES

Tipo de Sócio: Adulto

Lugar-Fila:

Nº Camarote:

Cartões Camarote:

Email: goncalosucenagomes@gmail.com

Contacto: 9616

Data de Nascimento: 06-0

BI / Cartão de Cidadão: 1436

Morada Completa: Praceta A

Código Postal: 3660-681

Localidade: São Pedro do Sul

País: PORTUGAL

Sexo: Masculino

Outras Observações:

Registo: 869 de 869 Não Filtrado Procurar Num Lock

f_pagamentos **f_sócios**

Pagamentos

Sócio


Nº de Sócio: 869

Nome: GONÇALO SUCENA GOMES

Tipo de Sócio - Valor: Adulto - 35,00€

Forma de Pagamento: Mensal

Pagamento Anual: ☐

Comprovativo MB: 

Quotas:

Julho: <input checked="" type="checkbox"/>	Janeiro: <input checked="" type="checkbox"/>
Agosto: <input checked="" type="checkbox"/>	Fevereiro: <input checked="" type="checkbox"/>
Setembro: <input checked="" type="checkbox"/>	Março: <input type="checkbox"/>
Outubro: <input checked="" type="checkbox"/>	Abril: <input type="checkbox"/>
Novembro: <input checked="" type="checkbox"/>	Maio: <input type="checkbox"/>
Dezembro: <input checked="" type="checkbox"/>	Junho: <input type="checkbox"/>

Registo: 1 de 1 Filtrado Procurar Num Lock Filtered

Anexo 3

Listagem de Imprensa - Exemplar

Académico de Viseu Futebol Clube



<p>CREDENCIAIS</p> <p>AC. Viseu x Gil Vicente</p> <p>Nome</p> <p>BS TV - 2 repórteres de Imagem</p> <p>António Figueiredo</p> <p>Alcina Castro</p> <p>Brunos Esteves</p> <p>Carlos Manuel Costa</p> <p>César de Melo</p> <p>Cristina Barbosa</p> <p>Francisco Favinha</p> <p>Gil Peres</p> <p>Henrique Almeida</p> <p>João Paulo Correia</p> <p>José Dias</p> <p>José Luís Araújo</p> <p>José Torres</p> <p>Márcio Saraiva</p> <p>Miguel Bettencourt</p> <p>Miguel Santos</p> <p>Nuno André ferreira</p> <p>Ricardo Antunes</p> <p>Ricardo Loureiro</p> <p>Rui da Cruz</p> <p>Silvino Cardoso</p> <p>Tony Dias</p>	<p>II LIGA 29-04-2018</p> <p>36ª Jornada - Época 2017/2018</p> <p>Órgão de Comunicação Social</p> <p>BS TV (BELSENDE)</p> <p>A BOLA (jornal)</p> <p>RCI - Rádio</p> <p>Revista A Bica</p> <p>Speaker Académico de Viseu FC</p> <p>Estação Diária Rádio - 96.8 FM</p> <p>Rádio Barcelos</p> <p>Rádio Jornal do Centro</p> <p>A Bola</p> <p>Estação Diária Rádio - 96.8 FM</p> <p>RCI - Rádio</p> <p>Gil Vicente FC</p> <p>RCI - Rádio / Record</p> <p>Rádio Barcelos</p> <p>Liga Portugal/SportRadar/Perform</p> <p>Estação Diária TV/Ac. Viseu FC</p> <p>Portal #DaComunicação da ESEV</p> <p>Jornal Record</p> <p>RunningBall</p> <p>Rádio Barcelos</p> <p>Rádio Jornal do Centro</p> <p>Diário de Viseu / Press Centro</p> <p>Diário de Viseu/O JOGO</p> <p>Global Imagens</p>	<p>Estádio do Fontelo - Viseu</p> <p>16H00</p> <p>Função</p> <p>Filmagem de jogo</p> <p>Imprensa escrita</p> <p>???</p> <p>Redação</p> <p>Speaker</p> <p>Relator</p> <p>Repórter volante (pista)</p> <p>Relator</p> <p>Repórter Fotográfico</p> <p>Comentador</p> <p>Comentador</p> <p>Filmagem de Jogo</p> <p>Relato e Imprensa escrita</p> <p>Tribuna de Imprensa</p> <p>Registos</p> <p>Filmagem de jogo</p> <p>Registos</p> <p>Repórter Fotográfico</p> <p>Dados Estatísticos</p> <p>Tribuna de Imprensa</p> <p>Comentador</p> <p>Repórter Fotográfico</p> <p>Imprensa escrita</p> <p>Fotógrafo</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Direção de Comunicação

José Alberto Ribeiro

Estádio do Municipal do Fontelo
Apartado 2024
3501 – 909 Viseu
Tel.: 232 423 268 /TLM: 965 202 747

Anexo 4

Fotografia do Camarote Presidencial e respetiva identificação



Anexo 5

Contas Anuais da Época 2015/16 e Orçamentos Anuais das Épocas Desportivas 2016/17 e 2018/19 (este ainda não aprovado)

ANEXO - Orçamento	Orçamento Anual 2018/2019	Orçamento Anual 2017/2018	Contas Anuais 2016/2017	Orçamento 1º Semestre 2018/2019	Orçamento 2º Semestre 2018/2019
DEMONSTRAÇÃO DOS RESULTADOS					
Rendimentos operacionais					
Quotizações				0,00	0,00
Recasas de bilheteira	70725,00	70400,00	24 660,43	35362,50	35362,50
Patrocínios, publicidade e corporate	75000,00	90000,00	36 874,18	37500,00	37500,00
Recasas de televisão	365000,00	350000,00	325 000,00	182500,00	182500,00
Merchandising	15000,00	20000,00	8 392,20	7500,00	7500,00
Competições da UEFA e nacionais	25000,00	35000,00	13 666,19	12500,00	12500,00
Subsídios e donativos de Associações/Federações/Liga	175000,00	125000,00	158 179,46	87500,00	87500,00
Subsídios do Estado e outros entes públicos				0,00	0,00
Donativos de partes não relacionadas				0,00	0,00
Contribuições/Donativos de partes relacionadas	200000,00	175000,00		100000,00	100000,00
Rendimentos de operações extra-futebol	7500,00	5500,00		3750,00	3750,00
Rendimentos extraordinários				0,00	0,00
Outros rendimentos operacionais	35000,00	30000,00	19 619,94	17500,00	17500,00
Total - Rendimentos operacionais	968225,00	900900,00	586382,40	484112,50	484112,50
Gastos operacionais					
Custo mercadorias vendidas e matérias consumidas					
Custo mercadorias vendidas e matérias consumidas	-6000,00	-4500,00	-5 613,65	-3000,00	-3000,00
Total - Custo mercadorias vendidas e matérias consumidas	-6000,00	-4500,00	-5613,65	-3000,00	-3000,00
Gastos com pessoal					
Atletas - remunerações	-420000,00	-420000,00	-372 018,49	-210000,00	-210000,00
Atletas - encargos sobre remunerações	-33475,65	-32884,07	-33 220,96	-16737,83	-16737,83
Atletas - encargos com seguros	-30500,00	-30500,00	-27 771,49	-15250,00	-15250,00
Atletas - outros gastos					
Total - Gastos com pessoal - atletas	-483975,65	-483384,07	-432 810,94	-241987,83	-241987,83
Treinadores - remunerações	-98000,00	-77980,00	-82 065,10	-49000,00	-49000,00
Treinadores - encargos sobre remunerações	-23275,00	-18520,25	-15 317,28	-11637,50	-11637,50
Treinadores - encargos com seguros	-15000,00	-13250,00	-13 957,65	-7500,00	-7500,00
Treinadores - outros gastos				0,00	0,00
Total - Gastos com pessoal - treinadores	-136275,00	-109750,25	-111 339,93	-68137,50	-68137,50
Outro pessoal - remunerações	-40180,00	-19600,00	-8 702,84	-20090,00	-20090,00
Outro pessoal - encargos sobre remunerações	-9542,75	-4655,00	-2 066,92	-4771,38	-4771,38
Outro pessoal - outros gastos	-2250,00	-1000,00	0,00	-1125,00	-1125,00
Total - Gastos com pessoal - outro pessoal	-50972,75	-25255,00	-10 770,76	-25986,38	-25986,38
Outros gastos com pessoal			-53373,76	0,00	0,00
Total - Gastos com pessoal	-672223,40	-618389,32	-608494,49	-336111,70	-336111,70
Depreciações/Amortizações/Imparidades excluindo atletas					
Depreciações/Amortizações de ativos tangíveis				0,00	0,00
Depreciações/Amortizações de ativos intangíveis excluindo atletas				0,00	0,00
Provisões/Imparidades excluindo atletas				0,00	0,00
Total - Depreciações/Amortizações/Imparidades excluindo atletas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros gastos e perdas operacionais					
Gastos em dia de jogo	-32500,00	-32500,00	-28 566,44	-16250,00	-16250,00
Gastos com vigilância e segurança	-29750,00	-23855,00	-26 434,54	-14875,00	-14875,00
Gastos de Patrocínios, publicidade e corporate	-6000,00	-5500,00	-4 913,00	-3000,00	-3000,00
Gastos de actividades relacionadas com "comercial"				0,00	0,00
Gastos com conservação e reparação	-6000,00	-4000,00		-3000,00	-3000,00
Gastos extra-futebol				0,00	0,00
Gastos extraordinários	-35000,00		-29 811,82	-17500,00	-17500,00
Outros gastos operacionais	-175000,00	-200000,00	-112 926,78	-87500,00	-87500,00
Total - Outros gastos e perdas operacionais	-284250,00	-265855,00	-207652,58	-142125,00	-142125,00
Total - Gastos operacionais	-962473,40	-888744,32	-816760,72	-481236,70	-481236,70
Resultados operacionais	5751,60	12155,68	-280378,32	2875,80	2875,80
Transações de direitos de atletas					
Amortizações de direitos de atletas				0,00	0,00
Perdas de imparidade de direitos de atletas				0,00	0,00
Rendimentos/Gastos com transações de direitos de atletas				0,00	0,00
Rendimentos com cedências direitos de atletas (inclui empréstimos)			110 116,38	0,00	0,00
Gastos com cedências direitos de atletas (inclui empréstimos)			-19 365,00	0,00	0,00
Gastos com aquisições de atletas não capitalizáveis				0,00	0,00
Total - Transações de direitos de atletas	0,00	0,00	90751,38	0,00	0,00
Rendimentos/Gastos com ativos tangíveis e intangíveis excluindo atletas					
Rendimentos/Gastos com ativos tangíveis				0,00	0,00
Rendimentos/Gastos com ativos intangíveis excluindo atletas				0,00	0,00
Total - Rendimentos/Gastos com ativos tangíveis e intangíveis excluindo atletas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Rendimentos/Gastos financeiros					
Rendimentos e ganhos financeiros				0,00	0,00
Gastos e perdas financeiros	-2500,00	-5000,00	-3 463,31	-1250,00	-1250,00
Ganhos e perdas com diferenças de câmbio				0,00	0,00
Total - Rendimentos/Gastos financeiros	-2500,00	-5000,00	-3463,31	-1250,00	-1250,00
Outros rendimentos/gastos não operacionais					
Outros rendimentos (não operacionais)					
Outros gastos (não operacionais)					
Total - Outros rendimentos/gastos não operacionais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Imposto sobre o rendimento					
Resultado líquido do período	3751,60	7155,68	-143090,25	1625,80	1625,80